الاتصال الحكومي
النظريـــة والتطبيـــق

المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة
المركز الدولي للاتصال الحكومي - قسم الدراسات والبحوث
دولة الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2020



الاتصال الحكومي
النظريـــة والتطبيـــق

المؤلفون:
د. محمد إبراهيم عايش – الجامعة الأمريكية بالشارقة
د. خيرت عياد – جامعة الشارقة
د. أحمد فاروق رضوان – جامعة الشارقة
أ. سعد الربيعان – مستشار العلاقات العامة والتواصل الحكومي

مراجعة:
أمل عنبر بشير – رئيس قسم الدراسات والبحوث
لينا جرادات – رئيس قسم المحتوى الإعلامي

الناشر:
المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة
المركز الدولي للاتصال الحكومي - قسم الدراسات والبحوث
دولة الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2020

المحتويات

المحتويات

مقدمة

يأتي هذا الكتاب المهم ثمرة لمذكرة التفاهم بين المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة وجامعة الشارقة، بما يرسخ مفهوم التعاون والشراكة بين المؤسسات الاكاديمية والجهات الحكومية في بناء القدرات العلمية في الاتصال الحكومي ودعم البرامج الأكاديمية في جامعة الشارقة من جانب وتطوير أداء ومهارات العاملين في قطاع الاتصال الحكومي في إمارة الشارقة ودولة الإمارات العربية المتحدة من جانب آخر. ويتناول الكتاب موضوع الاتصال الحكومي الذي أصبح مكوناً مهماً من مكونات السياسات الحكومية وأحد محاور الاستراتيجية العامة للحكومات في دعم النسيج المجتمعي وتحقيق التماسك القيمي وتحصين الوعي تجاه المخاطر والتهديدات الثقافية والاجتماعية.

ويقوم الاتصال الحكومي بعدد من الوظائف يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: الأولى، مجموعة الوظائف المرتبطة بشرح ودعم القرارات الحكومية والدفاع عن قيم المجتمع وتسهيل الحوار بين أفراد المجتمع والدولة وكذلك التعريف بالأنشطة والسياسات الحكومية والترويج لها. والثانية مجموعة الوظائف المرتبطة بتوجيه وتنشئة المواطنين نحو بناء ودعم وحدة المجتمع وقيمه، وتوعيتهم بمسئولياتهم وواجباتهم وعرض آرائهم والتأكيد على شرعية الدولة ومؤسساتها.

وتاريخياً، شهد مفهوم ووظيفة الاتصال الحكومي ثلاث مراحل، الأولى ظهرت خلال السبعينيات من القرن العشرين، وفيها ركز على إعلام المواطنين بالسياسات والقرارات والإجراءات الحكومية وتوجيههم بصورة مباشرة، واعتمد في ذلك على وسائل الإعلام والمؤتمرات الصحفية. أما الثانية فظهرت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات واعتمد فيها الاتصال الحكومي على الحوار المتبادل مع الجمهور قبل اتخاذ القرار ودعم مشاركة المواطن في صنع القرار. أما المرحلة الثالثة فبدأت بنهاية التسعينات واستمرت إلى الآن وهي مرحلة التفاوض مع الجمهور، وارتبطت هذه المرحلة بتشكيل شبكات وتنظيمات اجتماعية مكنت الجمهور من أخذ زمام المبادرة في التواصل مع الجهات الحكومية والتعبير عن متطلباته. وساهم في تطور هذا الاتجاه ظهور وسائل الاتصال الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي.

ويتضمن هذا الكتاب ثماني وحدات أساسية: الأولى تركز على التعريف بمفهوم الاتصال الحكومي ونشأته وتطوره ووظائفه، ورصد طبيعة الاتصال الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتناقش الوحدة الثانية مضامين رسالة الاتصال الحكومي واستراتيجية صناعة المحتوى الإعلامي في البيئة التقليدية والافتراضية، والمتطلبات الفنية والبشرية لصناعة محتوى الاتصال الحكومي، مع عرض نماذج تطبيقية لمحتويات إعلامية حكومية من داخل دولة الإمارات وخارجها.

أما الوحدة الثالثة فتركز على أهم استراتيجيات الاتصال الحكومي على مستوى الإمارة والدائرة، ومبادئ استراتيجية الحوار والتفاوض، وكذلك استراتيجيات الاتصال الداخلي التي تحقق مستوى عالي من الالتزام والولاء والانجاز. وتتناول الوحدة الرابعة مفهوم تخطيط الحملات الاتصالية الحكومية ومراحل إعداد وتخطيط هذه الحملات، مع عرض نماذج تطبيقية لحملات الاتصال الحكومي ومبادراته في دولة الامارات العربية المتحدة.

وتركز الوحدة الخامسة على أخلاقيات ممارسة الاتصال الحكومي في ضوء السياق الثقافي والاجتماعي والمؤسسي، مع مناقشة نماذج منتقاة لأطر أخلاقية في الاتصال الحكومي في البيئات المختلفة، وكذلك مناقشة دراسات حالة في أخلاقيات الاتصال الحكومي. وتتناول الوحدة السادسة الاتصال الحكومي وإدارة الأزمات، وتحديد الأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، وأسس التخطيط لإدارة الأزمات، ومهارات التعامل مع الأزمة إعلامياً.

وتتضمن الوحدة السابعة الاتصال الحكومي الرقمي، والتعريف بالمواقع الإلكترونية الرسمية وأهدافها وأنواعها، وفهم طبيعة وسائل التواصل الاجتماعي، وأسس توظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة. أما الوحدة الثامنة والأخيرة، فتركز على تقديم مجموعة من النماذج الناجحة في الاتصال الحكومي من خلال تحليل النماذج التي فازت في فئات جائزة الشارقة للاتصال الحكومي التي ينظمها المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة خلال الفترة 2012 - 2016. ومنها: فئة ممارسة الاتصال الحكومي، والمتحدث الرسمي، والموقع الإلكتروني، وإدارة الأزمة، واستراتيجيات الاتصال الحكومي، وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي، والاتصال الداخلي، والاتصال الخارجي، وتخطيط الحملات الإعلامية وتنفيذها، ومشروعات التخرج المرتبطة بممارسات الاتصال الحكومي.

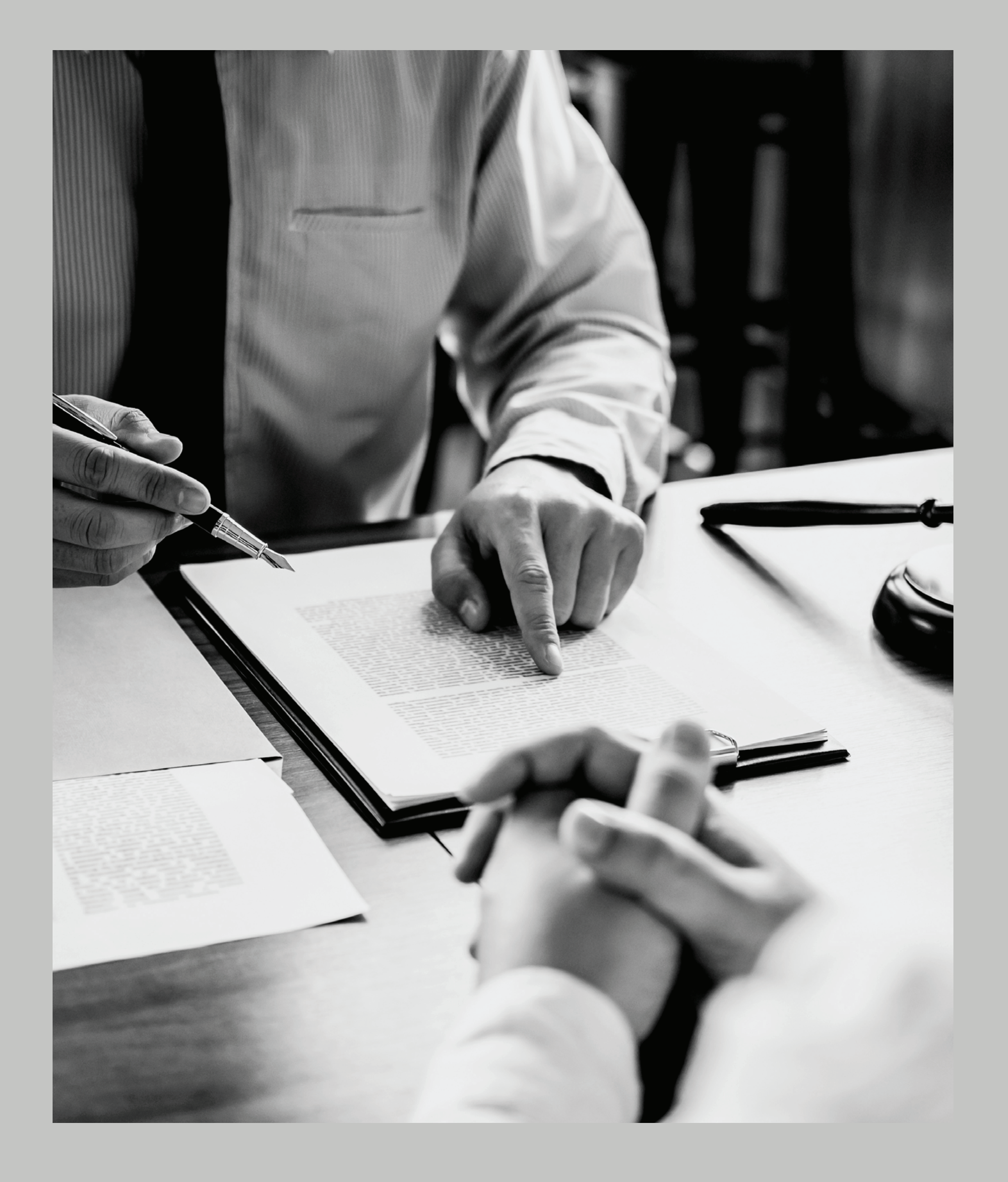
ولذلك يجمع هذا الكتاب بين الأطر النظرية والمعرفية من جانب، والتطبيقات العملية من جانب آخر. فهو يقدم للطلبة والممارسين مزيجاً من المعارف والمهارات وقواعد الممارسة التي يمكن أن تدعم فهمهم وممارستهم للاتصال الحكومي في الدوائر والهيئات والمؤسسات المختلفة.

المؤلفون

الشارقة، فبراير 2020

الوحدة التعليمية

01



الاتصال الحكومي
النشأة - المفاهيم - الوظائف

أهداف و مخرجات الوحدة التعليمية

تهدف الوحدة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

/ التعريف بمفهوم الاتصال الحكومي... نشأته وتطوره.

/ عرض أدوار ووظائف الاتصال الحكومي المختلفة.

/ رصد طبيعة الاتصال الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

مع نهاية هذه الوحدة التعليمية، يكون الطالب قادراً على أن:

/ يفهم معنى الاتصال الحكومي ومراحل تطوره.

/ يستعرض الأدوار الوطنية والمؤسسية والاتصالية للاتصال الحكومي ووظائفه.

/ يتمكن من استعراض واقع الاتصال الحكومي بدولة الإمارات من حيث الهيكل والمهام.

يمثل الاتصال الحكومي أداة من الأدوات المهمة التي يمكن للدول والحكومات توظيفها بهدف تفعيل السياسات الحكومية، ويمثل هذا النوع من الاتصال وسيلة يمكن من خلالها توفير المعلومات للمواطنين بصورة متكاملة وواضحة، بجانب تدعيم التواصل معهم بهدف إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار. وهو اتصال يعتمد على العديد من الوسائل والأدوات التي ساهمت في تطوير محتواه المعلوماتي والإعلامي. ويتناول هذا الفصل مفهوم الاتصال الحكومي، مستعرضاً نشأته وتطوره، إلى جانب عرض أهم الوظائف التي يؤديها، كما يقدم وصفاً موجزاً لواقع الاتصال الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تعريف الاتصال الحكومي:

يمكن تعريف الاتصال الحكومي بأنه كافة الأنشطة الاتصالية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية وهيئات القطاع العام، التي تستهدف نشر ومشاركة المعلومات بهدف تقديم وشرح وتفسير القرارات والأعمال الحكومية ودعم التوجهات الحكومية والدفاع عن القيم والمساعدة في الحفاظ على الروابط الاجتماعية. ويرتبط الاتصال الحكومي بكافة أعمال الوزارات والهيئات الحكومية وكذلك الشركات المملوكة للدولة، ويستخدم كافة أنواع وسائل الاتصال للوصول إلى الجمهور.

ويعرف الاتصال الحكومي أيضاً بأنه الجهود التي تبذلها الحكومة عبر توظيف استخدام البيانات والمعلومات المتاحة لديها للتأثير في معارف وسلوكيات أفراد المجتمع، بما يحقق أهدافها وطموحاتها، ويتضمن ذلك أيضاً أساليب جمع المعلومات من المواطنين والتعرف على آرائهم واحتياجاتهم بغرض توظيف ذلك في وضع الأهداف والسياسات الحكومية. وبناء على ذلك يستخدم الاتصال الحكومي في تحديد أولويات المجتمع وتشكيل السياسات الحكومية، والتعريف بالجهود والخدمات الحكومية، وتنفيذ حملات الاتصال وتقييمها. (Michael, 2009) كما يشير الاتصال الحكومي إلى الاتصال الذي يقوم به القادة الحكوميون والمؤسسات الحكومية لتنفيذ المهام على النطاق المحلي والدولي وفق أهداف ووظائف محددة. (María and Karen,2011)

فالاتصال الحكومي يعمل على رصد اتجاهات المجتمع واهتماماته وتطلعاته، وفهم مشكلاته والتعرف على الفئات التي تواجه مشكلات معينة والعمل على تقديم الحلول والمشورة بشأن هذه المشكلات، والعمل على إشراك المجتمع في عمليات اتخاذ القرار، وإعلامه بالسياسات والقرارات الحكومية. وهو بذلك يقدم المعلومات للجميع ويهتم بكافة قطاعات المجتمع دون تمييز ويساهم في دعم ارتباط المواطنين بمجتمعهم ودولتهم (Russell et al,2017).

ويقوم الاتصال الحكومي بعدد من الوظائف يمكن تقسيمها إلى مجموعتين: الأولى، مجموعة الوظائف

الأساسية المرتبطة بشرح ودعم القرارات الحكومية والدفاع عن قيم المجتمع وتسهيل الحوار بين أفراد المجتمع والدولة وكذلك التعريف بالأعمال الحكومية والترويج لها. الثانية، مجموعة الوظائف المرتبطة بتوجيه وتنشئة أفراد المجتمع نحو بناء ودعم وحدة المجتمع، وإعلامهم بمسؤولياتهم وواجباتهم وعرض آرائهم والتأكيد على شرعية الدولة ومؤسساتها. (Pasquier,2011)

وأوضح برنامج الاتصال من أجل الشفافية والمساءلة التابع للبنك الدولي[1] أن الاتصال الحكومي يحقق وظائفه من خلال التأكيد على معايير:

- أن تتكامل عمليات نشر وبث المعلومات لأفراد المجتمع، بحيث تقدم من خلالها الحكومة المعلومات التي يحتاجها المجتمع، وفي الوقت نفسه تتعرف الحكومة على آراء واحتياجات هؤلاء الأفراد وأن تسمح لهم بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار. وهي بذلك تكتسب ثقة المواطنين وتقدم نفسها كمصدر يتمتع بالمصداقية لديهم.
- أن يهتم الاتصال الحكومي بقادة الرأي في المجتمع والأفراد أصحاب القدرة على التأثير في الرأي العام، والاهتمام كذلك بالتواصل مع وسائل الإعلام على كافة أنواعها ومستوياتها.

وعلى ذلك يتأثر الاتصال الحكومي في قدرته على أداء مهامه بعدد من العوامل، تتلخص فيما يلي:

- مدى الحاجة إلى وجود قنوات اتصال فعالة في المجتمع، تعمل وفق استراتيجيات محددة تساهم في تحقيق أهداف الدولة وتنفيذ سياساتها وتلبية احتياجات المجتمع من المعلومات.
- تبني الحكومة لمبادئ التعرف على احتياجات أفراد المجتمع والاستجابة لهم، عبر توفير أدوات لقياس الرأي العام، وإشراك المجتمع في عمليات اتخاذ القرار.
- تبني الحكومة لمبادئ المساءلة والشفافية، بما يمكن الأفراد ووسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني من متابعة الأعمال الحكومية، والتعرف على القوانين والقرارات.
- تبني الحكومة لمبادئ الحق في الحصول على المعلومات وحرية الإعلام، بما يمكن أفراد المجتمع من الحصول على الشرح والتفسير للقرارات المؤثرة على حياتهم، ويمكن الإعلام من رصد ومتابعة الأداء الحكومي ونقده.

ويقوم الاتصال الحكومي بدور مهم كمكون من مكونات السياسات الحكومية من خلال دمج استراتيجيات الاتصال الحكومي ضمن الاستراتيجية العامة للحكومة، والحرص على التواصل الدائم

---

1. (Communication for Governance and Accountability Program (CommGAP

مع المجتمع وفتح قنوات للحوار بين المنظمات الحكومية وقياداتها وبين أفراد المجتمع، وإتاحة الفرصة للرأي العام للتعبير عن نفسه وطرح الأسئلة والاستفسارات. ويتضمن ذلك أيضاً وجود قواعد حاكمة للاتصال الحكومي ومبادئ تحدد أدواره ومهامه، وتؤسس لقدرته على بناء قنوات التشاور، وعلى إمكاناته في عمليات الإنتاج والنشر لوسائل الاتصال التي يعتمد عليها، ويتضمن ذلك وجود توصيف وبناء جيد لوظائفه داخل المؤسسات الحكومية والإمكانات التي تتوفر له من مصادر وموارد بشرية تدعم قدرته على التخطيط والإنتاج للرسالة الحكومية الفعالة. (Cañizález, W2016)

نشأة الاتصال الحكومي:

يمكن رصد بدايات اهتمام الحكومات بالتواصل مع أفراد المجتمع بصورة مخططة، عندما قامت الحكومة البريطانية عام 1860 بنشر إعلانات في الصحف والطرق تهدف إلى إقناع العمال بتوفير جزء من رواتبهم بغرض الاستفادة منه عند التقاعد والصرف منه في حال المرض. وبالتالي يمكن القول إن بدايات الاتصال الحكومي ارتبطت ببرامج التوعية وتقديم النصح والإرشاد لأفراد المجتمع أو لقطاعات منه. وفى عام 1914 ومع بدايات الحرب العالمية الأولى نفذت الحكومة البريطانية حملات اتصالية بهدف جذب متطوعين للقتال في الحرب، وأدى ذلك إلى اجتذاب ما يقرب من 2 مليون متطوع ما بين عامي 1914 و1915. وفى أعقاب الحرب أنشأت بريطانيا أول وزارة للإعلام وهي الوزارة التي عملت على مواجهة المعارضة للوجود البريطاني في العديد من مستعمراتها بذلك الوقت من خلال شرح سياسات بريطانيا ودورها في هذه المستعمرات.

وخلال الحرب العالمية الثانية اهتمت وزارة الإعلام البريطانية بالتعرف على آراء المواطنين وهو ما نقل الاتصال الحكومي من مرحلة الاتصال بهدف التوجيه ونقل تعليمات الحكومة إلى مرحلة اكتشاف أفكار ومشاعر المواطنين والاستماع لهم. وتلخص دور الإعلام الحكومي أثناء الحرب العالمية الثانية في: إصدار البيانات الإخبارية الرسمية، الرقابة على الأفلام والصحافة وشبكة BBC، وتنفيذ الحملات الاتصالية الخاصة بالدولة.

وعقب انتهاء الحرب تم إنشاء المكتب المركزي للمعلومات بهدف إدارة عمليات نقل وتقديم السياسات الحكومية للشعب، وتنفيذ حملات الاتصال الحكومي وإنتاج الإعلانات والمطبوعات والأفلام الحكومية ونشر أخبارها.

وفى الخمسينات اهتمت الحكومات في أوروبا بإنتاج أفلام للتوعية العامة خاصة في مجال الصحة، مستفيدة من انتشار التليفزيون كوسيلة إعلامية جاذبة للجمهور، واستمر ذلك أيضاً خلال فترة الستينيات.

وتزامناً مع حرب السويس عام 1956 ودخول بريطانيا الحرب ضد مصر، بدأ الاتصال الحكومي يهتم بالبعد الدولي، خاصة مع فشل الحكومة البريطانية في إدارة الأزمة وتوجيه انتقادات دولية لبريطانيا، وظهرت أهمية الاتصال الحكومي في العلاقات الدولية والتعامل مع الرأي العام العالمي ووسائل الإعلام خارج الدولة.

وفى السبعينيات من القرن العشرين، توجه الاتصال الحكومي نحو برامج التنمية والتطوير المجتمعي، وبدأ الاهتمام بتخطيط وتنفيذ حملات اتصالية في مجالات متنوعة مثل الصحة والتعليم، واعتمد في ذلك الوقت على الإذاعة والتليفزيون لنشر الرسائل الخاصة بهذه الحملات.

وفي مجال العلاقات العامة ودورها في الاتصال الحكومي، يمكن القول إن عام 1924 شهد أول ظهور لخدمات العلاقات العامة في تحرير الأخبار، عندما ظهرت الحاجة إلى تقديم أخبار صادقة للرأي العام، والذي كان في ذلك الوقت يعتمد كثيراً على الأخبار في تشكيل وجهة نظره حول القضايا المختلفة. وقام البريطاني باسيل كلارك Basil Clarke وقتها بوضع أول ميثاق أخلاقي حول التغطية الإخبارية وحقوق العملاء، أحدث نقلة في التعامل الحكومي مع الأحداث من مفاهيم الدعاية إلى مفاهيم الإعلام.

وفى مجال الحملات الاتصالية شهدت العشرينات أيضاً استخدام وسائل متعددة في تنفيذ الحملات وتقسيم السوق لتحقيق أهداف الحملة، حيث ظهرت عدة حملات في بريطانيا ذات هدف اقتصادي تهدف إلى دعم الاقتصاد البريطاني في مواجهة القوى الاقتصادية الحديثة بالولايات المتحدة واليابان وظهرت في ذلك الوقت حملة «اشترى البريطاني» التي نفذها ما يعرف بالمجلس التسويقي الإمبراطوري The empire Marketing Booul حيث وجهت الحملة رسائلها لجميع فئات المجتمع.

ويعتبر السير ستيفن تالانس Stephen Tallents أول من سوق لمفهوم صورة الأمة Nation Branding خلال الفترة من 1929 إلى 1932. وقد ركز السير ستيفن على وسائل اتصال متعددة كالراديو والملصقات والأفلام والمعارض واعتبرها في ذلك الوقت أحدث وسائل يمكن استخدامها في الحملات الحكومية، وبعد سبعة عقود تقريباً أطلقت بريطانيا أول موقع إلكتروني حكومي عام 1993، ليتغير شكل الاتصال الحكومي اعتماداً على التكنولوجيا الحديثة. كما أن السيد ستيفن هو أيضاً أول من أشار في الثلاثينيات إلى أهمية الاتصال الداخلي الحكومي مع العاملين بالقطاعات الحكومية لدعمهم وتشجيعهم وتحفيزهم، كما ظهر في ذلك الوقت أول مجلة مؤسسية تحت عنوان The Post Office Magazine في بريطانيا التي وصل توزيعها إلى 300.000 نسخة شهرياً.

وفى الخمسينيات وضع جيمس كرومبك James Crombic أول توصيف لمسؤوليات العاملين في

مجال الاتصال الحكومي وحددها في تكوين أو تشكيل الرأي العام، واستخدام وسائل النشر لمساعدة الإدارة الحكومية على تحقيق أهدافها.

ويمكن القول إن الاتصال الحكومي قد مر من الناحية الاستراتيجية بثلاث مراحل، ظهرت الأولى واضحة خلال السبعينيات من القرن 20 وفيها اعتمد على النشر والإعلام العام، عبر إعلام المواطنين بالسياسات والقرارات وتوجيه المعلومات لهم بصورة مباشرة، واعتمد في ذلك على وسائل الإعلام، والمؤتمرات الصحفية. أما الثانية فظهرت في الثمانينيات وبداية التسعينيات واعتمد فيها الاتصال الحكومي على الحوار المتبادل مع الجمهور والاتصال قبل اتخاذ القرار ومشاركة المواطن في صنع القرار المرتبط به، وبالتالي رفع درجة التزامه بالاستجابة والتنفيذ. أما المرحلة الثالثة فبدأت بنهاية التسعينيات واستمرت إلى الآن وهي مرحلة التفاوض مع الجمهور وارتبطت هذه المرحلة بتشكيل منظمات مجتمع مدني قوية وشبكات اجتماعية مكنت الجمهور من أخذ زمام المبادرة في التواصل مع الجهات الحكومية وإبداء مطالبه والتعبير عن متطلباته. وساهم في تطور هذا الاتجاه ظهور وسائل الاتصال الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي (Simon,2018).

وظائف الاتصال الحكومي:

ترتبط وظائف الاتصال الحكومي بعدد من المهام المرتبطة بتفعيل عمليات المشاركة والحوار وتداول المعلومات بين الحكومة والمواطنين. وذلك لتحقيق العديد من الوظائف المرتبطة بتنمية ورفع الوعي، والتأثير في الاتجاهات والسلوكيات، وتتحقق وظائف الاتصال الحكومي بصورة أكثر فعالية في حال امتلاك الدولة لنظام إعلامي يتمتع بالاستقلال والحرية بحيث يكون قادراً على الاستجابة لمتطلبات المواطنين، فالنظام الإعلامي الحر المستقل المتعدد يساهم في دعم الثقة في المعلومات والأخبار التي ينقلها، ويدعم من قدرته على تشكيل أولويات الجمهور ومساهمته في برامج التطور والإصلاح. وهو نظام يضمن حريته وجود نظام تشريعي وقانوني يدعم حرية تدفق المعلومات بين الحكومة والمواطنين، ووجود سياسات واضحة للاتصال الحكومي تلتزم بمبادئ الحوار والحرية وبما يساهم في تشكيل الرأي العام والاستجابة له. وتتحدد ثلاث وظائف أساسية للاتصال الحكومي وهي الإعلام، والتوعية، والإقناع. وعلى الرغم من أهمية قيام الاتصال الحكومي بهذه الوظائف مجتمعة، إلا أنه أحياناً يكون هناك قصور في إحداها أو فيها جميعاً بسبب غياب ثقافة استشارة ومشاركة الجمهور، بل أن المشكلة أيضاً تكون في الاتصال بين المؤسسات الحكومية بعضها البعض أو داخل المؤسسة الواحدة.

وقد حدد العديد من الباحثين والتقارير في مجال الاتصال الحكومي عدداً من الوظائف التي يؤديها هذا الاتصال، ومنهم: (Sanina et al, 2017) (Haider et al,2011) , Sanders , 2011)

أهم وظائف الاتصال الحكومي:

/ التأثير في آراء واتجاهات وسلوكيات الجمهور، بما يخدم قضايا الدولة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وغيرها.

/ دعم برامج التطوير والإصلاح التي تقوم بها الحكومة على كافة المستويات الإدارية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية.

/ كسب التزام المواطنين بخطط ومشروعات الحكومة وتبنى توجهاتها نحو خطط وبرامج التنمية والتطوير.

/ تقديم المعلومات اللازمة للمواطنين حول الموضوعات والقضايا ذات الأولوية في المجتمع.

/ توضيح وتفسير القرارات والأعمال الحكومية.

/ التغطية الإعلامية لمشروعات الحكومة وأخبارها وإنجازاتها.

/ توضيح سياسات الحكومة ومواقفها أمام الرأي العام العالمي ووسائل الإعلام الدولية.

/ رصد اتجاهات الرأي العام، وآراء واحتياجات واستفسارات المواطنين والاستجابة لها.

ومن خلال الوظائف السابقة، يمكن تقسيم وظائف الاتصال الحكومي إلى ثلاثة مستويات:

/ وظائف الاتصال الحكومي على مستوى المؤسسة الحكومية:

- تعريف العاملين بالمؤسسة الحكومية باستراتيجيات وسياسات المؤسسة ورسالتها ورؤيتها ومبادئها.

- إحاطة العاملين علماً بقرارات المؤسسة وأعمالها.

- إحاطة العاملين علماً بالتطورات القائمة في المؤسسة الحكومية.

- تعريف العاملين بتوجيهات الحكومة وسياساتها.

- تقديم المشورة إلى العاملين في الجهة الحكومية بصفة عامة وإدارات الاتصال بصفة خاصة حول أسس الاتصال الحكومي الفعال مع الموظفين.

- تعريف العاملين بأهداف الحكومة والحصول على دعمهم لتحقيق هذه الأهداف.
- دعم عمليات التطوير أو التغير الحكومي المؤسسي.
- دعم التعاون بين العاملين والقيادات الحكومية والتفاهم.

/ وظائف الاتصال الحكومي على مستوى الدولة:

- تشكيل أولويات المجتمع تجاه القضايا المهمة ورفع الوعي بالمشاكل الاجتماعية وإبلاغ المسؤولين بمشاكل واهتمامات الجمهور.
- التعريف بسياسات وجهود الحكومة وبناء الوعي بأهداف الإصلاح والتطوير.
- إلقاء الضوء على الإنجازات الحكومية.
- إحاطة الرأي العام بالمعلومات الضرورية أثناء الأزمات وإرشاده وبث التحذيرات اللازمة.
- تفعيل الحوار العام وإشراك المواطنين في اتخاذ القرار.
- تقديم حلول للمشكلات والتقريب بين المسؤولين والمواطنين.
- دعم عمليات التغير الاجتماعي.

/ وظائف الاتصال الحكومي على المستوى الدولي العالمي:

- توضيح سياسات الدولة وتفسير مواقفها.
- بناء صورة إيجابية عن الدولة سياسياً واقتصادياً وثقافياً.
- التواصل مع مؤسسات الإعلام الخارجية.
- تخطيط وتنفيذ حملات الاتصال الحكومية الدولية.
- دعم صورة الدولة في الخارج.
- الرد على الأخبار المغلوطة والشائعات التي يمكن تداولها في وسائل الإعلام الخارجية.

الاتصال الحكومي بصفة عامة يتأثر بسياسات الحكومة الداخلية والخارجية فهو يعبر عنها وينقلها، وهو اتصال يتكامل مع الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين، فهو يعرف بها ويقدم التوعية والإرشاد بشأنها، وهو اتصال ملتزم بالتشريعات والقوانين والإجراءات الحكومية إلى جانب عمله في ظل

ميزانيات حكومية معتمدة ومراقبة، لا تلبي في كثير من الأحيان متطلبات الاتصال الحكومي واحتياجاته. إلى جانب انه اتصال مركزي تضع سياساته جهات الاتصال الحكومية الرئيسة وتنفذه الجهات الفرعية (Brooke and Horsley,2007).

وأوضح تقرير أصدرته هيئة الحكومة المحلية ومقرها لندن www.local,gov.uk أن الاتصال الحكومي يقوم بعدد من الأدوار المهمة في المجتمع يمكن تحديدها كالتالي:

/ **الدور التشاركي للاتصال الحكومي: حيث** يساهم الاتصال الحكومي في إتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة الفعالة في عمليات الاتصال وإنتاج ونشر المعلومات والمحتوى، والمساهمة في تشكيل أولويات الموضوعات والقضايا التي تهمه والتي يركز عليها الاتصال الحكومي.

/ **دور في دعم المساءلة والشفافية المجتمعية:** حيث يؤدى الاتصال الحكومي دور مهم في مكاشفة ومصارحة الرأي العام، والإعلام بالحقائق والمعلومات ويسمح للفئات المختلفة بتوجيه التساؤلات والاستشارات وتقديم الأجوبة المتكاملة والواضحة.

/ **دور في التعامل مع المشكلات والمواقف الطارئة والأزمات:** حيث يعد الاتصال الحكومي أحد عناصر إدارة الأزمات من خلال إدارته للاتصال أثناء الأزمات أو عند حدوث أحداث طارئة أو مشكلات معينة، حيث يناط به تقديم المعلومات والتعامل مع الإعلام ورصد الأحداث.

/ **دور ثقافي مجتمعي:** حيث يقوم الاتصال الحكومي بدور مهم في التعبير عن ثقافة المجتمع وثرائه، وإعطاء الفرصة للثقافات الفرعية داخل المجتمع في الظهور والتعبير عن نفسها، إلى جانب دوره في تدعيم قيم المجتمع والحفاظ على تماسكه.

/ **دوره في الحفاظ على السلم المجتمعي:** حيث يقوم الاتصال الحكومي بدور مهم في الحفاظ على السلم داخل المجتمع بين جميع فئاته، وهو بذلك يجب أن يمارس أنشطة اتصالية بعيدة عن إذكاء الصراعات المجتمعية أو إثارة الفتن، وفي الوقت ذاته يقوم بدور مهم في مواجهة الشائعات والأخبار المغلوطة ودعاوى الفتن والفرقة.

وعلى الرغم من أهمية تلك الوظائف والأدوار إلا أن الاتصال الحكومي يواجه في بعض الأحيان عدداً من المشكلات التي يمكن أن تعيق وظائفه منها: عدم وجود استراتيجيات إعلامية واضحة

للحكومة تنعكس في شكل سياسات وممارسات الاتصال الحكومي، وضعف النظام الإعلامي في الدولة وعدم كفاءة التشريعات والقوانين المنظمة لحرية تداول المعلومات وحرية التعبير عن الرأي، إلى جانب ضعف البنية التحتية وتكنولوجيا الاتصال في الدولة. ومن المشكلات التي يواجهها أيضاً عدم وجود رسالة ورؤية واضحة لوظائف الاتصال الحكومي داخل المؤسسة الحكومية وضعف المهارات والقدرات الاتصالية لدى العاملين بإدارات الاتصال الحكومي. ومنها أيضاً عدم توافق رسائل الاتصال مع احتياجات المواطنين وبالتالي تضعف قدرة الاتصال الحكومي على حل مشكلات المجتمع أو التجاوب مع تطوره أو تناول قضاياه، إلى جانب مشكلات توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذ برامجه وأنشطته الاتصالية.

وحتى يقوم الاتصال الحكومي بالأدوار السابقة يجب تهيئة المنظومة الاتصالية الحكومية من خلال تطوير كل من بناء وعمليات الاتصال كالتالي:

/ **بناء الاتصال الحكومي:** يتضمن ذلك مفهوم الاستراتيجيات والسياسات الحاكمة والموجهة للاتصال الحكومي، والأجهزة الحكومية في هذه الإدارات، ووسائل الاتصال الحكومي وأدواته في التواصل مع المواطنين والإمكانات الفعلية المتاحة له.

/ **عمليات الاتصال الحكومي:** يتضمن ذلك الوظائف التي يمارسها الاتصال الحكومي والتي يحقق من خلالها الأهداف والاستراتيجيات الاتصالية للحكومة. ومن ذلك حملات الاتصال الحكومي، والمبادرات الحكومية، والأنشطة الحكومية الاتصالية المتنوعة، وهي عمليات ترتبط أيضاً ببرامج التسويق الاجتماعي وتنمية الوعي وتغيير الاتجاهات والسلوكيات ودعم الحوار المجتمعي. (Waly,2000) ,(Karen and María ,2015) and ACT Government,2017)

مبادئ الاتصال الحكومي:

يؤدي الاتصال الحكومي الأدوار المنوطة به وفقاً لعدد من المبادئ التي أوضحتها العديد من الدراسات والتقارير في مجال الاتصال الحكومي ومنها:

تقرير خطة الاتصال للحكومة الاسترالية (http://www.act.gov.au) ودراسات كل من (Marita) ,Jenille et al ,2007) and Evelyn ,2008) , (Sung-Un Yang ,2018

ويمكن تلخيص المبادئ فيما يلي:

/ **الحياد:** يقصد بمبدأ الحياد أن يكون الاتصال الحكومي موجهاً نحو مصالح أفراد المجتمع والدولة، دون أن يتوجه نحو جهة سياسية معينة. فهو اتصال يدعم ديموقراطية الاتصال والحق في الحصول على المعلومات والتواصل مع جميع فئات المجتمع.

/ **المهنية:** يحقق الاتصال الحكومي فاعليته في تحقيق وظائفه من خلال الالتزام بالقواعد المهنية في الاتصال وعملياته الخاصة بالتخطيط والتنفيذ والتقييم، ويقوم به ممارسو اتصال لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لإدارة وتنفيذ عمليات الاتصال.

/ **الأمانة:** ترتبط أمانة الاتصال، بالالتزام بتقديم المعلومة الصحيحة والدقة في نقل الأحداث، ومتابعة الأحداث وإحاطة الرأي العام بها. إلى جانب الاعتراف بالخطأ وتوضيح إجراءات إصلاحه وما يضمن عدم حدوثه مستقبلاً. ومن متطلبات الأمانة أيضاً احترام حق المواطنين في معرفة أسباب اتخاذ قرارات تمس حياتهم ومصالحهم.

/ **الابتكار:** يرتبط العمل في مجال الاتصال الحكومي بدعم الإبداع والابتكار في تطوير سياسات الاتصال وإنتاج المواد الإعلانية وصناعة المحتوى الاتصالي الإعلامي، إلى جانب التطوير المهني للعاملين في المجال وإيجاد الطرق الحديثة لتقييم النتائج.

/ **الشرح والتفسير والتبرير:** يعمل الاتصال الحكومي على شرح وتفسير القرارات والمواقف الحكومية وتوضيح وتبرير الأعمال والإجراءات التي تتخذها الحكومة أو مؤسساتها.

/ **الاحترام:** ويقصد بهذا المبدأ احترام جميع الفئات وتقبل الآراء المختلفة والإجابة عن الاستفسارات والشكاوى، وحماية خصوصية الأفراد واحترامهم والمساواة بين الجميع في الحق في الاتصال والحصول على المعلومات.

/ **التعاون:** ويقصد بذلك التعاون بين المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام وأصحاب التأثير في المجتمع.

/ **الشمول:** ويتطلب هذا المبدأ استخدام لغة واضحة وسهلة وبسيطة ومفهومة في رسائل الاتصال الحكومية بحيث تصل إلى الجميع باختلاف مستوياتهم وفئاتهم، مع مراعاة متطلبات الاتصال للفئات ذات الخصوصية.

/ **الانفتاح:** ويقصد به اعتماد مبدأ الشفافية في التعامل مع الجمهور ودعم مشاركته والأخذ بآرائه،

والمبـادرة بإجـراء الحـوار المجتمعـي، وإحاطـة الأفـراد بمسـئولياتهم، وكذلـك الانفتـاح نحـو تقبـل النقـد سـواء مـن وسـائل الإعـلام أو المواطنـين أو منظـمات المجتمـع المـدني.

/ **المسـؤولية:** ويقصـد بهـا تحمـل إدارات الاتصـال الحكومـي المسـؤولية نحـو تحقيـق أهـداف وخطـط الحكومـة والالتـزام بالسياسـات والتوجهـات الحكوميـة، وسياسـات الاتصـال المعلنـة، والقواعـد المنظمـة للعمـل الإعلامـي الحكومـي والتعامـل مـع وسـائل الاتصـال الحديثـة ومراعـاة مصالـح المواطنـين عنـد تنفيـذ البرامـج والأنشـطة الاتصاليـة.

العلاقة بين الاتصال الحكومي والجمهور:

يعمـل الاتصـال الحكومـي عـلى الوصـول بالمعلومـات اللازمـة إلى أفـراد المجتمـع وذلـك مـن خـلال إتاحـة هـذه المعلومـات بشـفافية وانفتـاح وتسـهيل عمليـات حصـول الجمهـور عـلى المعلومـات مـن القطاعـات الحكوميـة المختلفـة والسـماح للجمهـور بالمشـاركة في اتخـاذ القـرار وبنـاء العلاقـة الإيجابيـة مـع أفـراد المجتمـع والحفـاظ عليهـا وتوفـير قنـوات الاتصـال الرسـمية الواضحـة (Stepan, 2018).

ولتحقيـق هـذا التوجـه يلتـزم الاتصـال الحكومـي في علاقتـه بأفـراد المجتمـع بمجموعـة مـن المبـادئ تتحـدد فيـما يـلي:

/ أن يكون الوصول إلى الجمهور بطرق وأدوات سهلة لتقديم المعلومات له والتعرف على مقترحاته وآراءه.

/ الإيجابية في الاتصال من خلال التفاعل المستمر مع الجمهور.

/ الانفتاح في الاتصال من خلال شفافية تقديم المعلومات.

/ بناء شبكات الاتصال من خلال مجموعات الحوار والنقاش والاستشارات.

/ شرعيـة الاتصـال مـن خـلال توظيـف الوسـائل الرسـمية للاسـتجابة إلى تسـاؤلات واستفسـارات الجمهـور ووسـائل الإعـلام.

وبالتـالي يحقـق الاتصـال الحكومـي ثنائيـة في العلاقـة مـع الجمهـور فهـو مـن ناحيـة يسـعى إلى تبـادل المصالـح مـن أفـراد المجتمـع يقـدم لهـم المعلومـات اللازمـة والخدمـات المعرفيـة ويحصـل منهـم عـلى التقييـم والتأييـد والتفهـم. ومـن ناحيـة أخـرى يسـعى إلى التشـارك مـع فئـات المجتمـع ودعـم الحـوار

المجتمعـي وتبـادل الآراء. (The Government Communications Unit,2017)

وهناك عدد من النماذج التي توضح كيفية توظيف الاتصال الحكومي لتحقيق أهداف الدولة، ومنها:

/ مكتب خدمات الاتصال الحكومي البريطاني
Government Communication Service

وهـو مكتـب رسـمي يقـدم خدمـات مهنيـة إلى الهيئـات الحكوميـة والعاملـين فيهـا في مجـال الاتصـال الحكومـي. ويضـع المكتـب كل عـام خطـة للاتصـال الحكومـي تضـم عرضـاً لأولويـات الحكومـة البريطانيـة، وتوضـح دور الاتصـال الحكومـي في تحقيـق هـذه الأولويـات والحمـلات الاتصاليـة التـي سـيتم تنفيذهـا في إطـار الأهـداف الحكوميـة. والمكتـب يقـدم أيضـاً دلائـل إرشـادية للعاملـين في مجـال الاتصـال الحكومـي أو مجـالات تخطيـط الحمـلات واسـتخدام وسـائل الاتصـال والتطويـر المهنـي.

فعلى سبيل المثال حدد المكتب أولويات الحكومة البريطانية للعام 2018/2017 كالتالي:

- إظهار بريطانيا كوجهة عالمية للتجارة والاستثمار والتعليم والسياحة.
- تشجيع التجارة البريطانية ودعم سياسات التصدير.
- مواجهة الهجرة غير الشرعية.
- إظهار جهود الحكومة البريطانية في دعم الاقتصاد ومواجهة التضخم.
- دعم السياسات الحديثة للصناعة البريطانية.
- رفع الوعي بعدد من القضايا الاجتماعية.
- دعم سياسات وإجراءات تأييد المجتمع ضد تهديدات المتشددين.
- تنمية الوعي بالأمن المعلوماتي والحماية الإلكترونية للأفراد والأعمال.
- التأكيد والتعريف بالجهود الحكومية المقدمة لكل قطاعات بريطانيا سواء في انجلترا أو اسكتلاندا أو ويلز أو شمال إيرلندا.
- إظهار جهود الحكومة في مجال الإسكان والإصلاح الاقتصادي والصحة والفوائد المتحققة للمواطن.

- دعم ومساعدة الموظفين في مجالات التنمية المهنية وتطوير مهاراتهم ومساعدة المجندين منهم.
- مواجهة أعمال التحرش سواء للصغار أو الكبار. **www.gcs.civilservice.gov.ok**

/ مكتب الاتصال لحكومة الإمارات:

في عام 2018 اعتمد مجلس الوزراء الإماراتي تأسيس مكتب الاتصال لحكومة الإمارات ليتبع الأمانة العامة لمجلس الوزراء في وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. ويقوم المكتب بدور محوري في تعزيز القنوات بين الجهات الاتحادية وبناء نظام متكامل للاتصال الداخلي والخارجي يواكب التطورات العالية في هذا المجال. أهم اختصاصات المكتب:

- اقتراح وتطوير الخطة الاستراتيجية العامة للاتصال الحكومي في الحكومة الاتحادية.
- تقديم الدعم والمشورة للوزارات والهيئات والمؤسسات الاتحادية في إعداد خطط الاتصال ومراجعتها.
- اقتراح وتطوير أنظمة ومعايير موحدة لهوية الحكومة الاتحادية والشعار الرسمي للدولة.
- توحيد الرسائل الإعلامية الاستراتيجية على صعيد الحكومة والجهات الاتحادية.
- تطوير البرامج اللازمة لبناء القدرات والمهارات في مجال الاتصال الحكومي.
- تطوير البرامج الخاصة بالإعلان عن المبادرات والمشاريع الحكومية.
- تطوير ومتابعة تطبيق نظام المتحدث الرسمي وتوفير الدعم اللازم.
- تطوير وتطبيق نظام التعامل مع الأزمات الإعلامية بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة.

ومن أعمال المكتب إصدار الأدلة التالية:

- **دليل التواجد الحكومي على وسائل التواصل الاجتماعي:** ويضم المعايير الواجب الالتزام بها عند تواجد الجهات ومتحدثيها الرسميين على منصات التواصل الاجتماعي، ويسلط الضوء على أفضل الممارسات لاستخدام هذه الوسائل في التواصل مع الجمهور، وبما يرفع من جاهزيتهم للتفاعل على هذه الوسائل بالصورة الأمثل.
- **دليل الهوية المرئية للجهات الاتحادية:** ويضم المعايير الخاصة بطرق استخدام شعار الدولة الرسمي

وشعارات الجهات الاتحادية للحفاظ على هوية حكومية موحدة ومتناسقة، وهو أداة توضيحية للمعايير البصرية اللازمة لإعداد كافة المواد ذات العلاقة بالشعار، كما يضم الدليل إرشادات وتطبيقات لتصميم وتنفيذ كافة المواد الاتصالية المطبوعة أو الإلكترونية.

- **نظام الرسائل الإعلامية:** وتعكس الرسائل الإعلامية موقف حكومة الإمارات وتوجهاتها بوضوح في عدد من القضايا، وهي مخصصة لاستخدام المتحدثين الرسميين وفرق الاتصال في الجهات الاتحادية عند التواصل مع وسائل الإعلام المحلية والدولية وتهدف إلى تعزيز قنوات الاتصال مع شرائح المجتمع.
- **نظام الإحاطات الإعلامية:** يهدف إلى توفير منصة لقاء مستمر بين المتحدثين الرسميين للجهات الاتحادية ووسائل الإعلام للتطرق إلى مستجدات المشاريع والمبادرات والخدمات للجهات، وتوضيح موقف الجهات من بعض القضايا التي تثار في وسائل الإعلام، والتفاعل مع أسئلة الإعلاميين بحرفية ومهنية، ويتميز النظام بهوية مرئية خاصة للحكومة ومتحدث رسمي واحد مختص في الإدلاء بالمعلومات والبيانات لوسائل الإعلام.
- **المستشار المتنقل:** وهو برنامج استشاري وتدريبي مكثف يتمثل في تنظيم زيارات استشارية لإدارات الاتصال الحكومي والعمل بشكل مباشر معها وفقاً لاحتياجاتها وخططها الاستراتيجية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف فرق الاتصال الحكومي في الجهات الاتحادية.
- **شبكة الاتصال الحكومي:** وهي منصة اتصالية تضم كافة مسؤولي وفرق الاتصال الحكومي في الجهات الاتحادية، بهدف تنسيق وتحقيق التكامل بين جهود الاتصال الحكومي، حيث توفر الشبكة للأعضاء عدد من القنوات الحوارية للتشاور واستعراض أفضل الممارسات وتبادل الخبرات والزيارات، وإطلاق المبادرات المشتركة، وتقديم الاستشارات الاتصالية. http://www.gco.gov.ae

---

تطبيقات في مجال الاتصال الحكومي من دولة الإمارات العربية المتحدة

/ الاتصال الحكومي وإسعاد المتعاملين:

طورت حكومة الإمارات دليل سعادة المتعاملين والذي يعد المرحلة الأحدث من مراحل تطور وتميز الخدمات الحكومية الاتحادية، ويضم الدليل أربعة أجزاء، الأول يفصل رحلة المتعامل وتوقعاته في كل مرحلة من المراحل وعبر القنوات الرئيسة المختلفة لتقديم الخدمات وهي مراكز إسعاد المتعاملين، ومراكز الاتصال، والمواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية. ويتناول الجزء الثاني ممكنات السعادة وهي القدرات والممارسات الواجب توافرها في الجهة الحكومية لتحقيق توقعات المتعاملين ورضاهم

وإسعادهم. ويضم الجزء الثالث الإرشادات التي يمكن لموظف إسعاد المتعاملين الرجوع إليها والاستفادة منها في تعاملاته اليومية مع المتعاملين، أما الجزء الرابع فيضم مفهوم تصميم الخدمات والأدوات التي يمكن استخدامها وتطبيقاتها في المراحل المختلفة من تصميم الخدمة.

وبتحليل الأجزاء الأربعة الواردة في الدليل يمكن الاستفادة من عدد من العناصر والمعايير في تطوير الاتصال الحكومي، كما يلي:

- يتحقق رضا الجمهور من الاتصال الحكومي من خلال إمداده بالمعلومات التي توافق توقعاته.
- تعتبر حملات الاتصال الحكومي عنصر مهم من عناصر تحقيق سعادة المتعامل، فمن خلالها يتم توعيته بالخدمات الحكومية وجميع قنوات الاتصال والتواصل المناسبة. ويتم توجيه رسالة الاتصال الحكومي بصورة تراعي الخلفية اللغوية والاجتماعية والثقافية المعرفية للمتعامل.
- أن يكون هناك توافق بين ما تقدمه المؤسسة الحكومية من معلومات عبر وسائل الاتصال والإعلام وبين ما يقدم بالفعل لدى هذه المؤسسة عبر مراكز إسعاد المتعاملين أو عبر الاتصال أو الموقع والتطبيق الإلكتروني.
- عند استخدام المواقع والتطبيقات الإلكترونية الحكومية في التواصل مع الجمهور يجب مراعاة تحقق سهولة الوصول للمعلومات والتصميم الواضح وإمكانيات التفاعل وتوظيف الوسائط المتعددة وتوفر المعلومات والخدمات اللازمة بحيث تشمل على معلومات عن الجهة الحكومية ومعلومات عن الخدمات التي تقدمها.
- يجب تطوير ممكنات الاتصال الحكومي من حيث الممارسات والقدرات المطلوبة، وذلك من خلال إيجاد ممارسي اتصال متميزين قادرين على تحقيق أهداف وخطط وبرامج الاتصال الحكومي، وكذلك توفير بيئة اتصالية تشجع على الابتكار والإبداع، تعمل وفق منظومة قانونية وإدارية وأخلاقية واضحة. والتواصل المستمر مع الجمهور لقياس مستوى رضاه عن الاتصال الحكومي بما يخدم عملية تطوير قنوات الاتصال والمحتوى الخاص به.
- قيام الاتصال الحكومي بتوعية الجمهور بمستويات الخدمة الحكومية المستهدفة وتوعية المتعاملين بحقوقهم وإنشاء أدوات تسمح لهم بتقديم المقترحات والملاحظات والشكاوى وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار مع الاعتماد على الأدوات الاتصالية الحديثة كوسائل التواصل الاجتماعي.
- يعد التواصل المباشر جزءاً مهماً من أدوات الاتصال الحكومي، ولذلك يجب امتلاك العاملين في مجال الاتصال الحكومي مهارات الاتصال المباشر الفعال والقدرة على الأداء اللفظي وغير

اللفظي والتعامل مع الأنماط المختلفة من الجمهور وفي المواقف والأحداث المختلفة وكذلك في الفعاليات المتنوعة كالمبادرات والمعارض واللقاءات وغيرها.

- يجب أن يراعي الاتصال الحكومي احتياجات ذوي الإعاقة عند إعداد وإنتاج كل من وسائل ومحتوى الاتصال.
- كما يجب مراعاة ذلك عند إعداد وإنتاج وسائل ومحتوى الاتصال الموجهة إلى فئات معينة في المجتمع كالأطفال وكبار السن وغيرهم.
- أن يراعي الاتصال الحكومي البعد الثقافي عند التعامل مع الجمهور خاصة في المجتمعات متعددة الثقافات أو في المجتمعات التي يعيش فيها جنسيات وثقافات مختلفة، وبما يلتزم بالمعايير التالية:
  - المساواة والعدالة.
  - احترام مختلف الثقافات.
  - تفهم طبيعة وأفكار وسلوكيات الفرد وفقاً لثقافته.
  - الانفتاح على الثقافات والمجتمعات الأخرى.
  - عدم تقديم صور نمطية عن ثقافات ودول معينة. www.egsep.ae

الاتصال الحكومي في إطار التميز الحكومي:

حددت جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي معايير واضحة لمنظومة التميز الحكومي والتي تضمنت عدة محاور يضمن تحقيقها تميز أداء الجهة الحكومية وتطوير قدرات العاملين فيها، إلى جانب تمكينها من اقتراح الأفكار وتصميم المبادرات الإبداعية وتعزيز الدور الريادي لمكانة الدولة وتضم هذه المحاور ما يلي:

- محور تحقيق الرؤية ويتضمن 4 معايير رئيسية وهي: الأجندة الوطنية، معيار المهام الرئيسة، خدمات سبع نجوم، الحوكمة الذكية.
- محور الابتكار ويتضمن معيارين وهما إستشراف المستقبل وإدارة الابتكار.
- محور الممكنات ويتضمن معيار رأس المال البشري، معيار الممتلكات والموارد ومعيار الحوكمة.

وبتحليل المحاور والمعايير السابقة وفقاً لتفصيلاتها الواردة في معايير المنظومة. يمكن تحديد عدد من العناصر التي تساهم في تطوير وتميز أداء الاتصال الحكومي كأحد النظم الفاعلة في الأداء

الحكومـي، ومـن أهمهـا:

- التـزام الاتصـال الحكومـي بالأهـداف الوطنيـة، وضـمان وعـي المجتمـع بقضايـا الأولويـات الوطنيـة ومسـاهمته الفعالـة في تحقيقهـا مـن خـلال برامـج اتصاليـة متكاملـة.
- تبنـي الاتصـال الحكومـي للمبـادرات الوطنيـة في المجـالات المختلفـة وتنفيذهـا عـبر الهيئـات والمؤسسـات الحكوميـة بصـورة مسـتقلة أو تشـاركيه.
- العمـل عـلى التنسـيق مـع الجهـات المعنيـة والـشركاء الاسـتراتيجيين لتحقيـق أهـداف الاتصـال الحكومـي وتنفيـذ الحمـلات والمبـادرات والأنشـطة الاتصاليـة.
- ضرورة أن يعمـل الاتصـال الحكومـي وفـق معايـير واضحـة تتضـح فيهـا الرؤيـة والرسـالة الاتصاليـة المطلـوب العمـل وفقهـا.
- التقييم المستمر لنتائج الأنشطة الاتصالية الحكومية وقياس مدى تحقق الأهداف.
- التوصيـف الدقيـق لوظائـف الاتصـال الحكومـي والتحديـد الدقيـق للمؤهـلات والكفـاءات المطلوبـة في مـمارسي الاتصـال الحكومـي.
- تحديد الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الاتصال الحكومي في مجالات الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- القيـاس المسـتمر لنسـب الوعـي المجتمعـي بالخدمـات والمبـادرات الحكوميـة ودور الاتصـال في التعريـف بهـا وفي كسـب تأييـد المواطنـين لهـا.
- تطوير وسائل الاتصال الحديثة كالمواقع والتطبيقات الإلكترونية الحكومية بما يفيد ويخدم جهود الاتصال الحكومي.
- التـزام الاتصـال الحكومـي بتطويـر مهـارات العاملـين فيـه وتدريبيهـم في مجـالات العمـل الاتصـالي والإعلامـي المتنوعـة.
- العمـل عـلى التطويـر الابتـكاري والإبداعـي لأدوات ومحتـوى الرسـالة الاتصاليـة الحكوميـة بأشـكالها المتنوعـة المطبوعـة والمسـموعة والمرئيـة والرقميـة والمبـاشرة.
- الحفاظ على علاقة قوية مع وسائل الإعلام قائمة على الوضوح والثقة والمصداقية والتعاون المستمر.
https://www.ica.gov.ae

أسئلة للمناقشة:

1. عـرف مفهـوم الاتصـال الحكومـي، مـع مناقشـة أهـم وظائفـه عـلى مسـتوى المنظمـة الحكوميـة والدولـة والمسـتوى الـدولي.
2. اعرض باختصار نشأة الاتصال الحكومي مع عرض العوائق والمشكلات التي يمكن أن تواجهه.
3. ناقش أهم الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الاتصال الحكومي.
4. كيـف يمكـن الاسـتفادة مـن معايـير التميـيز الحكومـي المعمـول بهـا في دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة في تطويـر آليـات الاتصـال الحكومـي؟
5. ناقش العلاقة بين الاتصال الحكومي والجمهور مع تقديم المبادئ الأساسية لهذه العلاقة.
6. اعرض لأهم مبادئ الاتصال الحكومي.
7. كيـف يمكـن الاسـتفادة مـن معايـير سـعادة المتعاملـين المعمـول بهـا في حكومـة دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة في تطويـر آليـات الاتصـال الحكومـي؟
8. اعـرض باختصـار لأهـم اختصاصـات أعـمال مكتـب الاتصـال الحكومـي لحكومـة دولـة الإمـارات العربية المتحدة.
9. اعرض لبعض النماذج الدولية في تحديد مهام الاتصال الحكومي مراجع الفصل الأول من الكتاب.

مراجع الفصل:

1. مكتب الاتصال لحكومة الإمارات http://www.gco.gov.ae
2. نادي فينيسيا للاتصال الحكومي (https://clubofvenice.wordpress.com (Accessed on Nov 8, 2018
3. دليل معادلة إسعاد المتعاملين ، برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة https://www.egsep.ae
4. دليل جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز https://www.ica.gov.ae

5. Haider , S et al (2011), Topics on communication and governance (College of Social Sciences University of Birmingham)
6. Sanders, K (2001), Political public relations and government communication, in, Stromback, J. & S. Kiousis, (eds) Political Public Relations: Principles and Applications (New York, Routledge)
7. Pasquier, M. & J. Villeneuve, (2012), Marketing Management and Communications in the Public Sector, (New York, Routledge)
8. Cañizález, A. (2016), "Building Communication Policies with a Public Sense." Media Development, No. 3, 2016. PP. 33–37.
9. Fisher, B. eta al (2007), "The Government Communication Decision Wheel: Toward a Public Relations Model for the Public Sector." Journal of Public Relations Research, (9: 377–93).
10. Stoep, J. et al (2017). Theorizing government communication with regard to the Dutch nature policy. Empedocles: European Journal for the Philosophy of Communication (8; 95–113).
11. Fairbanks, J. eta l (2007) "Transparency in government communication", Journal of public affairs, (7: 2337-).
12. Sanders, K. & and M. Canel (2015). "Mind the Gap: Local Government Communication Strategies and Spanish Citizens' Perceptions of Their Cities." Public Relations Review, (41: 777–84).
13. Canel, M. & K. Sanders, (2011)" Communicating Governments: A Three-Country Comparison of How Governments Communicate with Citizens" International Journal of Press/Politics, (16: 523–547).
14. Vos, M. & E. Westerhoudt (2008), «Trends in government communication in The Netherlands», Journal of Communication Management, (12;.1830-.).

15. Michael Howlett, M. (2009),"Government Communication as a Policy Tool: A Framework for Analysis" Canadian Political Science Review, (3: 2337-).
16. Sanina A, et al (2017), The effectiveness of communication channels in government and business communication. Information Polity, The International Journal of Government & Democracy in the Information Age, (22:.251266-).
17. Soukenk, S. (2018) "Towards a Stakeholder Model of Government Communication: A Case Study of the Czech Republic". Communication Today (9: 2037-).
18. Sung-Un Yang, S. (2018), Effects of Government Dialogic Competency: The MERS Outbreak and Implications for Public Health Crises and Political Legitimacy, Journalism & Mass Communication Quarterly, (95: 10111032-).
19. Waly Diop, W. (2000), "From Government Policy to Community-Based Communication Strategies in Africa: Lessons from Senegal and Uganda." Journal of Health Communication, (5:11323-).
20. W Russell, W. et al. (2018), Deliberative Engagement in the Australian Capital Territory, https://www.act.gov.au/yoursay/our-conversations/how-we-communicate-and-engage, (Accessed on 1 Oct, 2018(
21. CommGAP, (2018), The Contribution of Government Communication Capacity to Achieving Good Governance Outcomes, https://gsdrc.org/document-library (Accessed on 5 Oct, 2018)
22. Holder, S. (2018) A century of government communications: Analysis and factual trends,2018, https://quarterly.blog.gov.uk, (Accessed on 10 Oct, 2018)
23. Local Government Association , Communications strategy : the national voice of local government , www.local,gov.uk (Accessed on 30 Oct, 2018)
24. The annual Government Communicatio Plan (2018), www.gcs.civilsurvice.gov.ok (Accessed on Oct 29, 2018)
25. ACT Government (2018), Whole of Government Communication and Engagement Strategy 20172018-(Australia, Australian Cabinet, 2017),http://www.act.gov.au (Accessed on Nov 15, 2018)
26. Matt Tee, Review of government direct communication and the role of COI (London: Cabinet Office, 2011) https://assets.publishing.service.gov.uk (Accessed on Nov 20, 2018)
27. The Government Communications Unit, Government communication handbook (2017) https://www.valitsus.ee (Accessed on Nov25, 2018)
28. Government communication service , Strategic Communications, https://gcs.civilservice.gov.uk (Accessed on Nov 27, 2018)

الوحدة التعليمية

02



صناعة المحتوى الإعلامي للاتصال الحكومي

أهداف و مخرجات الوحدة التعليمية

تهدف الوحدة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مناقشة استراتيجية صناعة المحتوى الإعلامي في البيئة التقليدية والافتراضية
- عرض وتقديم المكونات الأساسية للمحتوى الإعلامي في الاتصال الحكومي
- مناقشة المتطلبات الفنية والبشرية لصناعة الإعلام في الاتصال الحكومي
- عرض نماذج تطبيقية لمحتويات إعلامية حكومية من داخل دولة الإمارات وخارجها
- مساعدة الطلبة على إنتاج محتويات إعلامية متنوعة في الاتصال الحكومي
- التعريف بالمفاهيم والمصطلحات المتداولة في صناعة الإعلام في الاتصال الحكومي

مع نهاية هذه الوحدة التعليمية، يكون الطالب قادراً على أن:

- يدرك خصائص وعناصر استراتيجية صناعة المحتوى في الاتصال الحكومي
- يظهر فهماً مناسباً لعملية صناعة المحتوى الإعلامي في السياق الحكومي من حيث الإجراءات والصيغ والإنتاج والتوزيع والتقييم.
- يظهر فهماً مناسباً للمتطلبات الفنية والبشرية لصناعة المحتوى الإعلامي التقليدي والرقمي في الاتصال الحكومي
- يوظف مفاهيم ومناهج صناعة المحتوى التقليدي والرقمي في إنتاجات متنوعة من المحتوى للاتصال الحكومي.

كما يردد المحترفون منذ سنوات، فإن المحتوى دائما هو الملك Content is King، وهو أهم عنصر في أي منصة إعلامية أو اتصالية، بما فيها منصات الاتصال الحكومي، لأنه يجسد الرسالة أو القصة التي ترغب الجهات الحكومية في إيصالها للجماهير المستهدفة بكافة فئاتها. ويأتي المحتوى بأشكال وصيغ متنوعة، تتفاوت وفق المنصة الاتصالية المستخدمة، وطبيعة الجمهور المستهدف، والأهداف المخطط لتحقيقها من قبل الجهات القائمة على عملية الاتصال، وطبيعة الموضوعات التي يتم التواصل بشأنها.[2]

وبشكل عام، يمكن القول إن المحتوى الإعلامي في الاتصال الحكومي يمكن أن يشمل كل الصيغ والأشكال المتعارف عليها في كل من الاتصال الجماهيري والرقمي والتنظيمي والتي تغطي الوسائل المطبوعة والإذاعية والتلفزيونية والشخصية وشبكة الإنترنت، بما فيها المواقع الإلكترونية، ومنصات التواصل الاجتماعي، والمدونات، ومنصات التراسل، وغيرها. وتقوم الجهات القائمة على الاتصال الحكومي بتحديد الصيغ والأشكال الفنية للرسائل الإعلامية التي تقوم بإنتاجها، وكذلك القنوات المناسبة في التواصل بناء على طبيعة الموقف الاتصالي، ونتائج التقييمات السابقة لفاعلية الرسائل الإعلامية، وتوافر الميزانيات والموارد البشرية والفنية اللازمة لإنتاج تلك الرسائل، ومدى توافر الكفاءات البشرية القادرة على صناعة محتوى إعلامي منافس في إطار استراتيجي متكامل.

وتتناول هذه الوحدة والتعليمية صناعة المحتوى كمكون أساسي من مكونات الاتصال الحكومي في الجهات الحكومية. وتعرض الوحدة التعليمية لصناعة المحتوى كاستراتيجية واضحة المعالم تقوم الجهات الحكومية بتطويرها في إطار توجهاتها الاستراتيجية العامة وتتضمن أهدافها ومؤشرات رئيسية قابلة للقياس وأدوات للمتابعة والتقييم. وتتضمن الوحدة التعليمية عرضا بعناصر استراتيجية صناعة المحتوى والمتضمنة تحديدا لأهداف الرسائل الاتصالية وخصائص الجماهير المستهدفة، ومواءمة المحتوى مع التوجهات الحكومية وتحديد القنوات المراد استخدامها وتحديد الصيغ والأشكال أفنية للرسائل الاتصالية والمتابعة والتقييم. وتعرض الوحدة التعليمية لتشكيلة واسعة من المحتويات الإعلامية التقليدية والرقمية التي تقع في إطار الاتصال الحكومي مثل البيان الصحفي وإعلانات الخدمة العامة والفيديوهات المؤسسية والمدونات والمواقع الإلكترونية والحسابات الاجتماعية وغيرها.

استراتيجية صناعة المحتوى في الاتصال الحكومي:

لاشك أن صناعة المحتوى في الاتصال الحكومي لا تتم في فراغ، بل تنبثق من خطة استراتيجية شاملة ومتكاملة، وذات أطراف متعددة، تحدد ملامح العملية الاتصالية التي تربط الجهات الحكومية بالجماهير المختلفة في الداخل والخارج. وعادة ما يشار للاستراتيجية المتعلقة بالمحتوى باستراتيجية المحتوى Content Strategy التي تتبناها الجهة الحكومية لتوفير محتوى جاذب ومقنع وفق معايير

2. ماجد جعفر الغامدي (2017). صناعة المحتوى الإعلامي. الرياض: كتب مؤلفين.

حرفية عالية، تعكس رؤية وأهداف ومؤشرات وقيم الجهة الحكومية، وتتضمن أطراً زمنية محددة للتنفيذ، تقود لتحقيق مخرجات من المحتوى Content Outputs تسهم بدورها في تحقيق مخرجات تأثيرية Effects Outcomes محددة في أوساط الجمهور المستهدف.[3] ويتم صياغة استراتيجية المحتوى بناء على أولويات الجهات الحكومية في التواصل بموضوعات ذات أولوية ومع جماهير محددة، مرتكزة إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس يتم تحقيقها من خلال التواصل مع تلك الجماهير. وتستند استراتيجية المحتوى في الاتصال الحكومي إلى أطراف متعددة تؤدي وظائف متخصصة تصب جميعها في جهود توفير محتوى منافس ومقنع يستجيب لاحتياجات الجماهير المستهدف وتستند استراتيجية المحتوى كذلك إلى تحديد قنوات الاتصال، والقيم المراد تأكيدها، وصيغ توصيل المحتوى، ورصد تأثيرات الرسائل الاتصالية، وطبيعة العادات الاتصالية للجماهير المستهدفة، ومدى توافر القنوات والموارد البشرية المطلوبة لصناعة المحتوى، والنتائج المتوقعة. وفي هذه الحالة، فإن استراتيجية صناعة المحتوى التي تتضمن مؤشرات أداء رئيسية Key Performance Indicators وخططاً تشغيلية، ومبادرات محددة، وجداول زمنية للتنفيذ، هي التي تحدد منهجيات التعامل مع جميع المؤشرات والمتغيرات السابقة، وهي التي تحدد خيارات فريق صناعة المحتوى فيما يتعلق بتوظيف قنوات تقليدية أو رقمية /شبكية بناءً على معطيات حقيقية مستندة لبحوث ودراسات علمية. ومن المفضل أن تستند استراتيجية المحتوى في الجهات الحكومية إلى مفهوم الخليط الإعلامي Media Mix الذي يتم من خلاله الجمع بين قنوات الإعلام التقليدي والجديد في نشر المحتوى بصيغ وأشكال متنوعة.

إن تطوير استراتيجية شاملة للمحتوى في الاتصال الحكومي لا بد أن تستند إلى عدة عناصر تساهم بمجموعها في توفير محتوى يعكس أهداف الجهة الحكومية ويستجيب لاحتياجات جماهيرها المختلفة،[4] وهي تشمل:

- **تحديد أهداف المحتوى الذي ترغب الجهة الحكومية بتوظيفه في تحقيق التواصل مع الجماهير،** ويمكن للأهداف أن تكون معرفية تتعلق بتزويد الجماهير بالمعلومات حول أنشطة وفعاليات الجهة، بهدف إبقائهم على تماس مع التطورات التي تشهدها تلك الجهة، وهو ما يشمل المعلومات والأخبار المتعلقة بالبرامج والمشاريع والخدمات الحكومية. ويمكن أن تتعلق الأهداف ببناء اتجاهات إيجابية نحو الجهة الحكومية من خلال تبني الجماهير لقيم التطوع والحفاظ على البيئة والاعتداد والولاء الوطني واحترام قواعد السير والخصوصية وتقدير الإبداع والابتكار. أما الجانب الآخر للتأثير المتوقع فيتعلق بالسلوكيات، وهو يشمل تعديل السلوكيات الخاطئة المرتبطة بعدة جوانب قد تشمل السياقة المتهورة والإدمان على المخدرات والتنمر الإلكتروني، والمساهمة الفعلية في أنشطة التطوع وبناء الوطن وغيرها.

- **تحديد فئات الجمهور المستهدف** من الرسائل الاتصالية للجهة الحكومية، وهذا يتضمن تعريف الفئات المتلقية أو ذات العلاقة من حيث الديموغرافيا والخصائص الاجتماعية والثقافية من أجل ضمان توفير محتوى يلبي احتياجات وخصائص تلك الجماهير، وتحقيق تفاعل معها. وهنا لا بد من الإشارة

3. Neil Patel (2018).. “Content Strategy: A Development Guide. Downloaded on Feb. 20, 2019 at: https://neilpatel.com/blog/content-strategy-a-development-guide/
4. AnnSmarty (2018). “Developing a Hardcore Social Media Content Strategy in 5 Steps.” Downloaded Jan. 5, 2019 at https://www.entrepreneur.com/article/276646

إلى أن المحتوى الموجه لليافعين يكون مختلفاً عن ذلك الموجه للبالغين وكبار السن، وكذلك المحتوى الموجه لفئات الذكور والإناث والمتعلمين بفئاتهم المختلفة وذوي الخلفيات الثقافية واللغوية. ولعل هذا التنوع في الجماهير يفرض تحد كبير أمام صانعي المحتوى في الاتصال الحكومي حيث يتطلب كفاءات إعلامية متطورة وقادرة على تكييف المحتوى ليتناسب مع أذواق واحتياجات تلك الأطراف. وفي حال الإعلام الاجتماعي، يمكن تشكيل صورة عامة Profile لأفراد الجمهور ومعرفة خصائصهم وعاداتهم الاتصالية في الفضاء الافتراضي عبر التحليلات الاجتماعية.

- **ضمان توافق توجهات المحتوى الفكرية والمؤسسية والثقافية مع توجهات ورؤية الجهة الحكومية** بحيث يعكس المحتوى صورة حقيقية للجهة من حيث السياسات والتوجهات والرؤى والأهداف، ويعمل على تعزيزها وخلق التقدير والاستجابة لها في أوساط الجماهير، وهذا يتطلب معرفة وافية بتلك التوجهات بين صانعي المحتوى بحيث يكونوا قادرين على دمج رؤى وقيم المؤسسة في ثنايا المحتوى من خلال توظيف منهجيات متطورة في تقديم المحتوى. ولعل تحقيق التوافق بين رؤى وتوجهات الجهة الحكومية والمحتوى الذي يتم توفيره يسهم بشكل كبير في تعزيز صورة المؤسسة وسمعتها بين الجماهير، وهو ما يقع في إطار مفهوم الصورة العامة Branding.

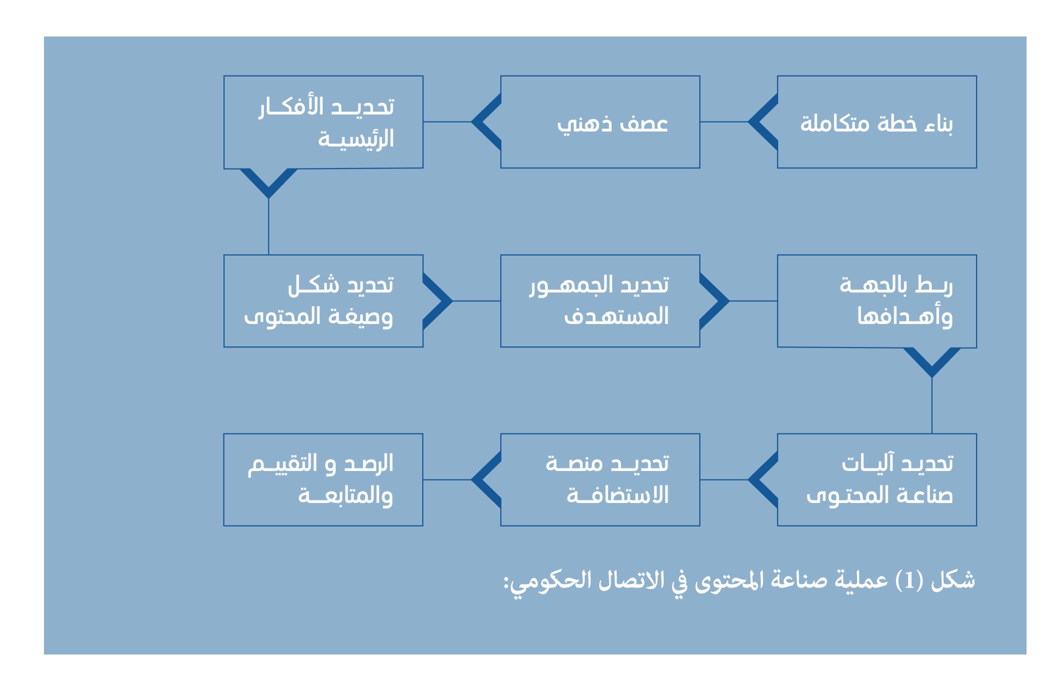
- **تحديد قنوات الاتصال التي ستستخدمها الجهة الحكومية في التواصل مع الجماهير**، وهو أمر يتطلب تحليلاً للقنوات المتوافرة ونقاط الضعف والقوة فيها ومستويات انتشارها بين الجماهير المستهدفة، مما يسمح باتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بتلك القنوات. وحيث أن الجانب البصري في المحتوى الإعلامي يتزايد في الفضاء الإعلامي، فإن من الطبيعي أن يقع الاختيار على القنوات التي تحمل محتوى مرئي مثل التلفزيون (التقليدي) واليوتيوب، والفيديوهات على الموقع الإلكتروني، ومنصات إنستغرام أو سناب شات، والمنصات الاجتماعية الأخرى. أما الأشكال المطبوعة فيمكن توظيف قنوات الصحف والمجلات والمطويات والنشرات والكتيبات في نقل محتواها رغم أن الحقائق على الأرض تشير إلى أن هذه القنوات التقليدية لم تعد ناجعة في توصيل المحتوى إلا إذا تم وضعها في أطر رقمية وشبكية تتيح لأفراد الجمهور الوصول إليها. وفي الأشكال التقليدية الأخرى مثل المعارض، فيمكن توظيف منصات رقمية في العرض والتفاعل من خلال استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي والواقع المعزز في نقل المعلومات وتحقيق تفاعل معها في أوساط الجماهير.

- **تحديد الصيغ التي سيتم توصيل المحتوى من خلالها**، وهذا الأمر يتطلب شواهد على فاعلية صيغة دون أخرى ومدى ملاءمة تلك الصيغ مع طبيعة الموضوعات المطروحة والمنصات الإعلامية المتاحة. وتتراوح الصيغ الممكنة ما بين البيان الصحفي الذي يمكن إرساله للصحف أو وضعه على الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية، وإعلانات الخدمة العامة المطبوعة والإذاعية والتلفزيونية ويمكن نشره أو بثه أو إتاحته على الشبكة، أو الفيديو المؤسسي الذي يمكن عرضه داخل الجهة أو في المعارض أو وضعه على الموقع الإلكتروني أو منصتي إنستغرام أو يوتيوب، والرسم المعلوماتي Infographic الذي يمكن نشره في الصحف أو عرضه في الموقع الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي والصور التي يمكن نشرها في

الصحف أو وضعها على الموقع الإلكتروني أو في حسابات إنستغرام والمنصات الاجتماعية الأخرى، والمواد الصوتية التي يمكن بثها في المحطات الإذاعية أو وضعها على الموقع بشكل ملف صوتي Podcast يتم استخدامه في أي وقت على الشبكة، والمقالات المتخصصة التي يمكن نشرها في الصحف والمجلات أو في الموقع الإلكتروني أو المدونات الخاصة بالجهة الحكومية. ويتحدد أي خيار بصيغة المحتوى المراد إنتاجه بتوافر الموارد البشرية والأفكار الإبداعية والموارد المادية. وفي الفضاء الرقمي والشبكي، يتوافر الكثير من التطبيقات الذكية في إنتاج المحتوى البصري والسمعي والمكتوب، توفر للجهات الحكومية فرصاً كثيرة ومنخفضة التكاليف لصناعة محتوى اجتماعي يسهم في تحقيق رسالتها وتوجهاتها.

- **تحديد آليات وأدوات رصد وقياس تفاعل الجماهير مع المحتوى** من خلال الطرق التقليدية فيما يتعلق بالمحتوي الصحفي والإذاعي والتلفزيوني والتي تشمل الاستبانات والمجموعات المركزة Focus Group's أو بالطرق الرقمية الحديثة المتمثلة في التفاعلات الشبكية مع المحتوى من خلال توظيف التحليلات الاجتماعية Social Analytics التي توفر مؤشرات تتعلق بمستويات التفاعل Engagement مع المحتوى. وتفيد التحليلات الاجتماعية في توفير بيانات مباشرة حول رجع الصدى من الجماهير من النواحي الكيفية والكمية، بحيث يوظفها صانعو المحتوى في تطوير الرسالة الإعلامية، بما يستجيب لاحتياجات الجمهور وأذواقه.

عملية صناعة المحتوى في الاتصال الحكومي:



شكل (1) عملية صناعة المحتوى في الاتصال الحكومي:

تعتبر صناعة المحتوى الإعلامي في الجهات الحكومية جزءاً لا يتجزأ من عملية الاتصال الحكومي المتكاملة، والتي تهدف لتوفير رسائل إعلامية رصينة وهادفة تصب في تحقيق استراتيجيات الاتصال لتلك الجهات على المستويات المحلية والخارجية. وعادة ما تقع مسؤولية صناعة المحتوى في الجهات الحكومية على عاتق إدارات الاتصال الحكومي التي توفر المحتوى المطلوب إما من خلالها كوادرها وقدراتها البشرية والفنية المتوافرة (فرق الاتصال المتخصصة في الكتابة وإنتاج الفيديو والمواد الصوتية والرسومات المعلوماتية والصور الفوتوغرافية وفي إدارة منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية) أو من خلال التعاون مع شركات إنتاج محتوى متخصصة. وفي كلتا الحالتين، فإن إدارات الاتصال الحكومي تمتلك القرارات النهاية الخاصة بالمحتوى من حيث المضمون والشكل والتوجهات ومنهجيات النشر والتوزيع وتحديد الجماهير المستهدفة وتقييم التأثيرات الناجمة عن التفاعل مع المحتوى. وفي كثير من الأحيان، تتولى إدارات الاتصال الحكومي مهام توفير المحتوى بمستوى محدد وتستعين بشركات متخصصة في توفير محتوى أو إدارة موارد ومنصات إلكترونية بمستويات عالية تتطلب موارد لا تمتلكها مثل إنتاج الفيديوهات عالية الجودة، ومحتويات الواقع الافتراضي والواقع المعزز، والرسومات المعلوماتية المتحركة، والتطبيقات الذكية، وغيرها.

وبصرف النظر عن منهجية العمل في توفير المحتوى في الجهات الحكومية، فإن إدارات الاتصال الحكومي، وبناءً على الأولويات الاستراتيجية في الجهات الحكومية، هي التي تحدد الموضوعات التي سيتناولها المحتوى في حال إطلاق حملات أو مبادرات إعلامية متخصصة بموضوعات تقع في إطار عمل الجهة. كما أن تلك الإدارات هي التي تحدد مضمون الأخبار والمعلومات التي يتم إرسالها لوسائل الإعلام عبر البيانات الصحفية أو من خلال وضعها على المواقع الإلكترونية أو نشرها في حساباتها على منصات التواصل الاجتماعي. وعادة ما يتم تحديد الأفكار للموضوعات بناءً على مناقشات وجلسات عصف ذهني تشارك فيها أطراف أخرى في الجهات الحكومية من أجل الوصول إلى رؤى مشتركة حول كيفية التواصل مع الجماهير المستهدفة، ورفع مستوى التفاعل معها. وتتضمن جلسات العصف الذهني الإعلامي تحديد قائمة بالموضوعات أو التوجهات أو الأفكار ذات العلاقة بأولويات الجهة الحكومية، ووضع جدول زمني لنشرها في قنوات إعلامية تقليدية وجديدة، وتعريف الأطراف المستهدفة، وتحديد كيفية قياسها بما يفضي في النهاية لإنتاج خطة إعلامية متكاملة تستند إليها الجهة الحكومية في عملها لعام واحد. ويتم تحديد ملامح خطة إنتاج المحتوى بناء على الأولويات والموارد المالية المتاحة، ودرجة ارتباطها بالخطة الاستراتيجية للجهة. [5]

وتتناول جزئية صناعة المحتوى في الخطة الإعلامية للجهة الحكومية موضوعات تحتاج تفاصيل دقيقة، تتعلق بطبيعة المحتوى من الناحية الفنية (فيديو، صور فوتوغرافية، رسم معلوماتي، بيان صحفي، مادة صوتية، تطبيق ذكي، عرض شرائح، عرض واقع افتراضي) والجهات المسؤولة عن التنفيذ (فريق الاتصال الحكومي في الجهة أو شركة متخصصة أو كلا الطرفين) والموارد المطلوبة لصناعة المحتوى (قدرات إبداعية ضمن فريق الاتصال الحكومي، وتجهيزات فنية لإنتاج المحتوى من أجهزة حاسوب وبرمجيات متخصصة في الجرافيك والفيديو والصوت) أو تجهيزات وموارد إبداعية من شركات متخصصة،

5. Neiماجد جعفر الغامدي (2017) . صناعة المحتوى الإعلامي. الرياض: كتب مؤلفين

وميزانيات مالية، وطبيعة الاستمالات المطلوبة في المحتوى (إيجابية، تحفيزية، إلهامية، إعلامية، معلوماتية، تحذيرية)، والمنصات المطلوبة لتوزيع المحتوى (قنوات تلفزيونية، صحف ومجلات، محطات إذاعية، معارض وفعاليات، شبكات تواصل اجتماعي، مدونات، مواقع إلكترونية، تطبيقات ذكية)، وجداول زمنية بمواعيد نشر وبث المحتوى (يومي، أسبوعي، شهري، حسب الظروف)، والجماهير المستهدفة من المحتوى (أطفال، شباب، كبار السن، نساء، رجال، مهنيين، سكان مدن، سكان أرياف..) والمستهدفات المتوقعة من هذا المحتوى الإعلامي (توعية، رفع مستوى المعرفة، تعديل معلومات، تغيير قيم واتجاهات، تعديل سلوكيات).

صيغ وخصائص المحتوى في الاتصال الحكومي:

يأتي المحتوى في الاتصال الحكومي بأشكال وصيغ متنوعة، منها التقليدي ومنها الرقمي/الشبكي الجديد، ويتضمن هذا الجزء عرضاً بالصيغ وقنوات التوزيع التقليدية والرقمية/الشبكية لمحتوى الاتصال الحكومي، وأساليب صناعته من خلال فرق متعددة الوظائف والاختصاصات. وقبل كل شيء، تعد صناعة المحتوى الإعلامي في الاتصال الحكومي في صيغها التقليدية والرقمية/الشبكية عملية إبداعية متكاملة، تتطلب توظيفاً فاعلاً للطاقات الابتكارية المتاحة بهدف تحقيق رسالة اتصالية مؤثرة تسهم في إعلام الجمهور وإحاطته بالمنجزات الحكومية، وإشراكه في مسيرة التطور والتنمية التي تقودها الجهات الحكومية. ورغم أن الإعلام التقليدي قد بدأ يتأثر سلباً بموجات التوسع التي يحدثها الإعلام الرقمي والشبكي الجديد، فإن ذلك الإعلام التقليدي بما يمثله من وسائل اتصال جماهيرية كالصحف والمجلات والمطبوعات الداخلية بأنواعها، والإذاعات والقنوات التلفزيونية، لايزال يحتل حيزاً مهماً في الفضاء الإعلامي. ويمكن للجهات الحكومية استثمارها بشكل فاعل لتحقيق أهداف الاتصال، جنباً إلى جنب مع توظيف منصات وأدوات الاتصال الرقمية والشبكية الجديدة.

الصيغ التقليدية للمحتوي الإعلامي في الاتصال الحكومي:

/ البيان الصحفي Press Release:

يعد البيان الصحفي من أقدم الوسائل التقليدية وأكثرها فاعلية في نشر المحتوى الإعلامي المتعلق بالجهات الحكومية. ويعرف البيان الصحفي بأنه قصة إخبارية News Story تقوم إدارات الاتصال الحكومي أو الجهات المتعاونة معها بإعداده للتوزيع على وسائل الإعلام، وهو يتعلق بحدث أو نشاط حدث أو من المقرر أن يحدث في الجهة الحكومية ويحتاج لأن ينشر في وسائل الإعلام. وعادة ما يكون البيان الصحفي مكتوباً بشكل خبر لكي يسهل نشره في وسائل

الإعـلام، ويرفـق بمـواد مرئيـة مـن صـور ومـواد غرافيكيـة تتعلـق بـذات المناسـبة أو الفعاليـة التـي يتـم النـشر حولهـا. وينصـح القائمـون عـلى الاتصـال الحكومـي بإعـداد البيانـات الصحفيـة بصيغـة الخـبر الصحفـي مـن أجـل زيـادة فـرص نـشره في وسـائل الإعـلام حيـث أن المبالغـة في التفاصيـل وفي الإطـراء والتحيـز لصالـح المؤسسـة سـيقلل مـن فـرص النـشر في الصحـف والمنافـذ الإعلاميـة الأخـرى. وقـد يكـون البيـان الصحفـي مكتوبـاً، أو بشـكل نـص خـبر تلفزيـوني مرفـق مـع فيديـو يوثـق الحـدث، ويتـم إرسـاله للمحطـات التلفزيونيـة لبثـه في نـشرات الأخبـار. ويتميـز البيـان الصحفـي بأنـه وسـيلة ناجعـة للانتشـار الإعلامـي المجـاني Free Publicity حيـث يتـم وضعـه في الجـزء المخصـص للأخبـار الصحفيـة نظـراً لامتلاكـه مقومـات الخـبر الصحفـي مـن حيـث الأهميـة والتوقيـت والقـرب المـكاني والوجـداني والبعـد الإنسـاني والتأثـير، وغـير ذلـك مـن المقومـات.[6]

ويـرى أحـد الباحثـين (Rayfield et.al ,1991: 186) أنـه يمكـن تطويـر مسـتوى البيـان الصحفـي مـن خـلال التركيـز عـلى مـا يـلي:

/ إبـراز الأحـداث ذات التأثـير الكبـير، حيـث أنـه كلـما كـبر حجـم الحـدث أو المناسـبة، كلـما زاد عـدد النـاس الذيـن يتأثـرون بهـا، وبالتـالي ارتفـع مسـتوى جدارتهـا الإخباريـة، مثـل إطـلاق خدمـة إلكترونيـة يسـتخدمها عـدد كبـير مـن المتعاملـين مـع الجهـات الحكوميـة.

/ وجـود علاقـة لأشـخاص مـن ذوي الشـهرة والصيـت بالمناسـبة أو الحـدث، بمـا فيهـم مشـاهير الرياضـة والسـينما والفـن والمؤثريـن الاجتماعيـين في منصـات التواصـل الاجتماعـي.

/ القرب الجغرافي للمناسبة أو الحدث من المنطقة التي يعيش فيها أفراد الجمهور المستهدف.

/ الاهتمام الإنساني للقصة التي يتضمنها البيان الإخباري.

/ الوقتية، وحداثة القصة الخبرية حيث أن الأخبار القديمة تفقد صلاحيتها بعد فترة محددة من حدوثها.

/ استخدام حقائق دقيقة وخالية من الزيف والتلفيق.

/ التأكد من أن المعلومات في البيان الإخباري صادقة ومتوازنة بحيث تعكس الجوانب المختلفة للموضوع.

/ المحافظـة عـلى البيـان الإخبـاري مختـصراً، ومنصفـاً، ومتوازنـاً، وبسـيطاً، وقابـلاً للقـراءة، وخاليـاً مـن الأخطـاء ومواطـن الخلـل الأخـرى.

6. محمد عايش (2011). الكتابة للعلاقات العامة. عمان: دار مجدلاوي للنشر.

نموذج لبيان صحفي [7]

تكريم وزارة الصحة ووقاية المجتمع من اللجنة الدولية المشتركة لاعتماد المنشآت الصحية JCI

في إطـار اسـتراتيجية دولـة الإمـارات نحـو ريـادة المسـتقبل وتحقيقـاً لأهـداف الأجنـدة الوطنيـة لرؤيـة الإمـارات وتأكيـداً لإنجازهـا الفريـد عـلى مسـتوى العـالم في تطبيـق أعـلى معايـير الاعتـماد الـدولي في منشـآتها الصحيـة، تسـلم معـالي عبـد الرحمـن بـن محمـد العويـس وزيـر الصحـة ووقايـة المجتمـع درع تكريـم مـن اللجنـة الدوليـة المشـتركة لاعتـماد المنشـآت الصحيـة JCI بعـد اسـتحقاق دولـة الإمـارات المركـز الأول عالميـاً في اعتـماد المنشـآت الصحيـة بعـدد 213 منشـأة.

وسـلم درع التكريـم الدكتـور مـارك شاسـن رئيـس اللجنـة المشـتركة لاعتـماد المنشـآت الصحيـة JCI، برفقـة بـولا ويلسـون رئيـس اللجنـة الدوليـة المشـتركة، وبـوني كويـن مديـر الاسـتراتيجية الدوليـة والدكتـور أشرف اسـماعيل المديـر التنفيـذي للجنـة الدوليـة المشـتركة في الـشرق الأوسـط، وحـضر التكريـم سـعادة الدكتـور محمـد سـليم العلـماء وكيـل الـوزارة وسـعادة الـوكلاء المسـاعدين والدكتـور زكريـا زكي العتـال مديـر إدارة الجـودة.

وأكـد معـالي الوزيـر أن الجـودة المسـتدامة طريقنـا إلى المسـتقبل ومـا بعـده حيـث تسـعى اسـتراتيجية دولـة الإمـارات إلى أن تصبـح نموذجـاً عالميـاً رائـداً في المواجهـة الاسـتباقية لتحديـات المسـتقبل لخدمـة المجتمـع وتحقيـق السـعادة والرفـاه لأفـراده مـن خـلال تقديـم أفضـل خدمـات الرعايـة الصحيـة لترسـيخ المكانـة المرموقـة التـي وصلتهـا دولـة الإمـارات بفضـل توجيهـات القيـادة الرشـيدة لصاحـب السـمو الشـيخ خليفـة بـن زايـد آل نهيـان رئيـس الدولـة «حفظـه اللـه»، وصاحـب السـمو الشـيخ محمـد بـن راشـد آل مكتـوم نائـب رئيـس الدولـة رئيـس مجلـس الـوزراء حاكـم دبي «رعـاه اللـه، نحـو حصـول جميـع المنشـآت الصحيـة عـلى شـهادة جـودة الاعتـماد الـدولي بحلـول 2021 لبنـاء نظـام صحـي يسـتند إلى أعـلى المعايـير العالميـة.

وقـال معاليـه نحـن فخـورون بحصـول دولـة الإمـارات عـلى المركـز الأول عالميـاً في عـدد المنشـآت الصحيـة المعتمـدة الـذي يمثـل إنجـازاً عالميـاً مشرفـاً واعترافـاً دوليـاً بالكفـاءة المتميـزة لمنظومتنـا الصحيـة وتحقيـق الاسـتدامة في الخدمـات الصحيـة، وفـق تطلعـات مئويـة الإمـارات 2071 نحـو بنـاء نمـاذج مسـتقبلية تعيـد صياغـة دور الحكومـة في خدمـة المجتمعـات ورسـم ملامـح المسـتقبل مـن خـلال إقامـة نظـام صحـي مـن أفضـل الأنظمـة الصحيـة في العـالم يقـدم طرقـاً مبتكـرة في تقديـم الخدمـات الصحيـة كتحليـل المعلومـات الجينيـة مـن خـلال الحواسـيب الكميـة المتقدمـة المدعومـة بالـذكاء الاصطناعـي، والطباعـة الحيويـة متعـددة الأبعـاد والرعايـة الصحيـة الروبوتيـة، وتكنولوجيـا النانـو، وخدمـات الرعايـة الصحيـة والجراحيـة عـن بعـد.

وشكر معالي وزير الصحة وفد اللجنة الدولية المشتركة على التكريم وأشاد بالأداء المتميز للفرق الاستشارية والإدارية التابعة للجنة وحرصها على نشر ثقافة الجودة في مجال الرعاية الصحية، كما أثنى على الأداء المتميز للقيادات والكوادر الطبية والإدارية في الوزارة والجهات الصحية، وبارك لهم الإنجاز، وأكد أن الوزارة لديها الخطط والبرامج لإنجاز الاعتماد الصحي لكل منشآتها من خلال تطبيق أفضل المعايير والبروتوكولات المعتمدة عالمياً، في إطار سعيها لبناء نظام صحي يستند إلى أعلى المعايير العالمية بالدولة لتكون الإمارات من أفضل الدول في جودة الرعاية الصحية وتحقيق الاستدامة في الخدمات الصحية والأمن الصحي، وفق مستهدفات الأجندة الوطنية لرؤية الإمارات 2021.

وكانت اللجنة الدولية المشتركة لاعتماد المنشآت الصحية قد أعلنت سابقاً تحقيق القطاع الصحي في دولة الإمارات المركز الأول عالمياً في عدد المنشآت الصحية المعتمدة بعدد 213، والأولى عالمياً في عدد المستشفيات المعتمدة من المجموع الكلي لمستشفيات الدولة، كما جاءت دولة الإمارات في المركز الأول عالمياً في عدد المراكز التخصصية المعتمدة، والأولى عالمياً في عدد المختبرات الطبية المعتمدة، والأولى عالمياً في عدد المراكز المتخصصة ضمن نظام المراكز الموحدة Network، والأولى عالمياً في عدد مراكز الرعاية الصحية الأولية المعتمدة ضمن نظام المراكز الموحدة Network والأولى عالمياً في عدد المنشآت الصحية المنزلية المعتمدة.

7. http://www.mohap.gov.ae/ar/MediaCenter/News/Pages/1951.aspx

/ إعلان الخدمة العامة
:Public Service Announcement

إعلان الخدمة العامة هو عبارة عن رسالة ترغب الجهات الحكومية بتوجيهها للجماهير المستهدفة من أجل التوعية أو التحفيز أو الحث على تجنب ممارسة ضارة، وقد يأخذ هذا الإعلان شكلاً مكتوباً للنشر في الصحف، أو مسموعاً للبث في المحطات الإذاعية أو مرئياً/ مسموعاً للبث في القنوات التلفزيونية. وكما يشير اسمه، فإن إعلان الخدمة العامة يتعلق بالترويج لفكرة أو ممارسة معينة ترى الجهات الحكومية أنها في المصلحة العامة مثل المحافظة على البيئة ومكافحة التدخين والمخدرات وتشجيع العمل التطوعي. وعادة ما يكون إعلان الخدمة العامة المكتوب Printed PSA بشكل عبارات قصيرة مع شعارات محددة، ومواد غرافيكية بسيطة، بينما يكون إعلان الخدمة العامة الإذاعي Radio PSA بشكل موسيقي مع سرد عبارات محددة أو مشهد تمثيلي قصير أو أغنية قصيرة، ويكون الإعلان التلفزيوني TV PSA أيضا بشكل مشاهد فيديو مع تعليق أو شهادة لأحد المشاهير، أو مشهد تمثيلي قصير.[8]

أشكال إعلان الخدمة العامة:

يمثل إعلان الخدمة العامة بأشكاله المطبوعة والمسموعة والمرئية وسيلة مهمة لنشر الفكر المؤسسي للجهات الحكومية والوصول برسائل فاعلة للجماهير المستهدفة. وتتخذ كتابة نصوص إعلانات الخدمة العامة ثلاثة أشكال رئيسة هي:

- **إعلانات الخدمة العامة التقليدية**، وهي توفر معلومات تصب في الصالح العام وتتناول مواضيع مثل الرعاية الصحية والسلامة المرورية وحماية البيئة.

- **إعلانات تحسين صورة المؤسسة أمام الجماهير العامة Public Image Building** وهي إعلانات تحاول تسويق صورة المؤسسة كهيئة حريصة على مصالح الموظفين والبيئة والمجتمع المحلي والزبائن. وعلى عكس إعلان الخدمة العامة، فإن إعلان تحسين الصورة الذهنية يركّز دائما على المؤسسة، وكيف ترتبط بالموضوع المطروح.

- **إعلان الصورة المؤسسية Corporate Image أو إعلانات الصورة العامة Branding** وهدف هذه الإعلانات هو تحسين موقع المؤسسة ومركزها وليس منتجاتها كسبب رئيس لولاء الزبائن. وفي هذا الإطار، فإن المؤسسة قد ترسم لنفسها صورة من الإبداع والموقع المناسب والأمان والاستقرار عبر الزمن.

وعند صياغة المعلومات الخاصة بإعلانات الخدمة العامة، فلا بد لصانع المحتوى في الاتصال الحكومي أن يراعي مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بالأهداف الموضوعة، والوسيلة المستخدمة، والرسالة

التي نريد توصيلها، والجمهور المستهدف، وهذه الاعتبارات تشمل:

/ المحافظة على الرسالة بسيطة وقصيرة كي يتسنى لجماهير القراء والمستمعين، والمشاهدين وحتى مستخدمي الإنترنت والشبكات الاجتماعية، متابعتها وفهم مضمونها بكل سهولة ويسر. فالجمهور، وبخاصة الجمهور الإذاعي وجمهور الإنترنت، لا يمكنه أن يتابع الرسالة الطويلة التي تحتوي جملاً وعبارات اعتراضية مسهبة، ولا يمكنه كذلك أن يفهم العبارات والألفاظ المتخصصة الصعبة، وغير المألوفة لديه. إنّ إعلان الخدمة العامة هو محاولة علمية إعلامية للتعريف بموضوع ما، أو لتعزيز اتجاهات، أو المساعدة في تبني سلوك معين بأسلوب مباشر وبسيط، لا يحتمل التفاصيل، ولا الغموض. فالوقت المحدد بستين ثانية أو المساحة المحددة بست بوصات عمودية بالكاد تكفي لإيصال رسالة بسيطة ومباشرة، وبتأثير واضح، سواء في الجانب المعرفي، أو الاتجاهي، أو السلوكي.

/ تركز الرسالة حول محور واحد أو محورين على الأكثر ليكون بوسع المستمع او المشاهد أن يتفاعل معها، ويفهمها بشكل محدد دون الحاجة لبروز احتمالات أخرى لفهم الرسالة. فالرسالة المشتتة التي تتعامل مع عدد غير محدد من الأفكار في الوقت نفسه، ستؤدي إلى أن يفقد أفراد الجمهور قدراتهم على المتابعة والإمساك بالأفكار الفرعية التي يحتويها كل محور.

/ ربط الرسالة بشعار أو مغزى ما، وهو أمر مهم لترسيخ الرسالة في أذهان الجمهور، ومساعدته على تذكر الرسالة بكل يسر. فشعار «في السرعة الندامة، وفي التأني السلامة» يمكن أن يرافق إعلان خدمة عامة مطبوع أو إذاعي أو إلكتروني حول التوعية بحوادث السير.

/ توفير أكبر كمية من المعلومات داخل الرسالة طالما سمح الوقت الإذاعي والمساحة الصحفية بذلك، مع التأكد من أن جميع هذه المعلومات موثوقة ودقيقة. غير أن هذا لا يعني أن تكون الرسالة مزدحمة بالمعلومات من الأنواع كافة، بل يجب الحرص على ان تستوفي الرسالة الجوانب المهمّة للموضوع، بحيث لا تترك مجالاً لدى أفراد الجمهور للتساؤل عن مضمون الرسالة وهدفها. ويمكن لإعلان الخدمة العامة المطبوع أن يحتوي على معلومات أكثر تفصيلاً من مثيله الإذاعي.

/ استخدام شخصيات محدودة في الإعلان حتى لا يزدحم: إن الاستعانة بمواقف درامية في إعلانات الخدمة العامة الإذاعية للراديو والتلفزيون يتطلب استخدام شخصيات قليلة حتى يتمكن أفراد الجمهور من متابعة الموقف، وفهم الأدوار المنوطة بالشخصيات، في إطار الوقت المحدد للإعلان. وعادة ما تكون شخصية المقدم هي الأهم. وفي الوسائل الإذاعية، يمكن الاستعانة بشخصيات محدودة العدد بتمثيل أدوار في مواقف درامية تجسد مخاطر استخدام المواد الغذائية نافذة المفعول.

/ التأكد من مصداقية مقدم الرسالة: تؤثّر درجة مصداقية مقدّم الرسالة أو الأشخاص الذين لهم

علاقة بها في مستوى تقبّل الجمهور لها. وتتمثل مصداقية المقدّم في أسلوب توصيله للمعلومة وتفاعله معها، أما إذا كان الشخص يمثل مركزاً أو دوراً ما في المجتمع، فإن طبيعة هذا الدور تنعكس على قابلية أفراد الجمهور لقبول رسالته وتصديقها. فرجل الشرطة له مصداقية، وإمام المسجد له مصداقية، وكذلك الطبيب، والمهندس. وتنبع المصداقية من الوظيفة، أو المركز، أو الأداء.

/ التأكد من ملاءمة الرسالة لاهتمامات الجمهور المستهدف وهمومه: إن الرسالة أولاً وأخيرًا موجهة لتستميل أفراد الجمهور بفئاتهم المختلفة أو المتخصّصة، وبالتالي فإن معرفة خصائصهم واهتماماتهم هي شرط ضروري لإنتاج رسالة اتصالية تضمن تفاعلهم معها، لأنها في النهاية تصب في اهتماماتهم، وتلبي حاجاتهم، وتتفاعل مع همومهم المختلفة. فالجمهور عادة ما يستجيب للرسالة التي يجد فيها علاقة وارتباط مباشرين مع أولوياته الشخصية والعامة، وإذا كان هناك تفاوت بين اهتمامات الأفراد واهتمامات الرسالة، فإنّ امكانية التفاعل بين الجمهور والمعلومة تكون في أدنى مستوياتها.

/ التأكد من قياس استمالات بديلة لمعرفة أيها أكثر فاعلية: يمكن استخدام وسائل مختلفة للاستمالة، مثل الوسائل الترهيبية، والترغيبية، والمنطقية العقلانية، والوسائل المعتمدة على خليط من الجهتين في اقناع المستقبل بالرسالة، وجعله يتفاعل مع مضمونها على المستويات المعرفية والاتجاهية والسلوكية. ولعل أنجع الطرق في اختيار الاستمالة المناسبة تتمثل في اختبار تأثيرها على عينة من الأفراد قبل إنتاجها واعتمادها نهائيا، أو تفحص مضمونها ودراسته للتأكد من أن الاستمالة قد صيغت بطريقة قوية ومنطقية.

/ اختبار تشكيلة من الصيغ والأشكال البرامجية: يتخذ إعلان الخدمة العامة في الوسائل الإذاعية أشكالاً وصيغاً متنوعة، فقد يكون دراميا،ً وقد يكون عرضاً موضوعياً، وقد يكون دعوة لعمل ما، وقد يكون حواراً، وقد يكون أغنية. ولا شك أن اختيار الشكل والصيغة المناسبين له تأثير كبير في قدرة إعلان الخدمة العامة على توصيل الرسالة بشكل سريع وفاعل، لأن عنصري الصوت والصورة اللذين يشكلان جزءاً كبيراً من الشكل أو الصيغة، هما الركيزتان الأساسيتان للعمل الإذاعي في الراديو والتلفزيون، وهما يكملان الرسالة المكتوبة، ويتوافقان معها.

/ التأكيد على المهارات والأعمال التي يرغب الجمهور في تعلمها وتطويرها: إن من أهداف إعلانات الخدمة العامة تعليم أفراد الجمهور بعض المهارات العملية المفيدة في مجالات متنوعة كالمحافظة على البيئة، والسياقة الآمنة، والرعاية الصحية الأولية، وغير ذلك.

/ استخدام عناوين توضيحية ونقاط على الشاشة بمرافقة الصورة والنص المقروء: لا يمكن للصور المتحركة والكلمات المنطوقة أن توصل الفكرة المطروقة بوضوح إن لم تكن مصحوبة بعناصر مرئية أخرى، كالكلمات المطبوعة على الشاشة، والعناوين المتحركة، والصور الثابتة، وغير ذلك.

نموذج: إعلان خدمة عامة

/ المطبوعات

- **النشرات والكتيبات والمطويات Brochures and Pamphlets، Booklets**

وهـذه جميعهـا تمثـل أشـكالاً مطبوعـة للمحتـوى الإعلامـي، حيـث تقـدم لأفـراد الجماهـير معلومـات موجـزة أو تفصيليـة مشـفوعة بالصـور والمـواد الغرافيكيـة حـول الجهـة الحكوميـة مـن حيـث الرؤيـة والرسـالة والأهـداف والإنجـازات، أو تقـدم تفاصيـل حـول مشـاريع محـددة أو حـول موظفـين متميزيـن، أو غـير ذلـك، مـما يتعلـق بالجهـة الحكوميـة. وغالبـاً مـا تـوزع هـذه المـواد المطبوعـة عـلى زوار الجهـة الحكوميـة، أو تعـرض خـلال المعـارض والفعاليـات الرسـمية وغـير الرسـمية حيـث عـادة مـا تكـون ضمـن حقيبـة إعلاميـة ومعلوماتيـة Information Kit تـوزع عـلى الـزوار والمشـاركين.

وتمثـل المطويّـة، التـي تحمـل هـذه التسـمية بسـبب إمكانيـة طـيّ صفحاتهـا بحجـم صغـير، واسـتخدامها وقـت الحاجـة بـكل سـهولة ويـسر، واحـدة مـن الأدوات الاتصاليـة المهمّـة التـي تعتمـد عليهـا الجهـات الحكوميـة في تمريـر معلومـات حـول نفسـها بشـكل عـام أو حـول بعـض أنشـطتها وبرامجهـا البـارزة. وبالنسـبة لأغلـب النـاس، فـإن مصطلـح كتيـب أو مطويّـة يعنـي أداة إعلاميـة مطبوعـة عـلى ورق، ومطويـة بحجـم مناسـب للاسـتخدام. ويمكـن أن تكـون المطويـة بثلاثـة أو أربعـة وجـوه Panels، ويمكـن أن يكـون كل وجـه منهـا مسـتقلاً في مادتـه المعلوماتيـة، حيـث يقـدم فكـرة منفصلـة، أو قـد تكـون المعلومـات جـزءاً مـن فكـرة عامـة أوسـع. ونلاحـظ أن الاسـتمرارية في تواصـل سريـان المعلومـات هـي أسـاس المطويّـة، حيـث تتـدرج المعلومـات مـن صفحـة الغـلاف إلى صفحـة النهايـة بشـكل منطقـي وسـلس، مـما يسـتدعي بـذل الاهتـمام للتأكـد مـن تدفـق المعلومـات في الاتجـاه الصحيـح.

وتسـعى المطويـات والكتيبـات بالدرجـة الأولى إلى تحقيـق وظائـف إعلاميـة تعريفيـة تخـص الجهـة الحكوميـة في أوسـاط جماهـير عامـة متنوعـة مـن النـاس في الخـارج. وعـلى عكـس وسـائل الاتصـال الصحفيـة والإذاعيـة التـي يرتبـط فيهـا التعـرض للرسـالة بوقـت ومـكان محدديـن، فـإن اسـتخدام المطويّـة أو الكتيـب يتوقـف عـلى ظـروف أفـراد الجمهـور الذيـن قـد يتصفحـون المطويّـة في أثنـاء انتظـار مقابلـة، أو خـلال رحلـة البـاص، أوفي أي وقـت فـراغ آخـر. وحتـى تنجـح المطويّـة في جـذب اهتـمام القـارئ لتصفحهـا وقـراءة محتوياتهـا، فإنـه لا بـد مـن توافـر بعـض الخصائـص الفنيـة فيهـا، إضافـة إلى الالتـزام بقواعـد عامـة في الكتابـة. وبسـبب اقتصـار هـذا الفصـل عـلى الجانـب الكتـابي للمطويّـة، فإننـا سـنورد فيـما يـلي أهـم القواعـد التـي تحكـم الكتابـة لهـذه الوسـيلة الاتصاليـة:

/ اسـتخدام لغـة بسـيطة تحتـوي ألفاظـاً مألوفـة وغـير متخصصـة، وذلـك بسـبب تنـوع الجمهـور وحاجتـه لفهـم المعلومـات بشـكل سـهل ويسـير دون الرجـوع إلى أيـة مسـاندات أخـرى.

/ اسـتخدام الأسـلوب العلمـي والموضوعـي في عـرض المعلومـات، حيـث أن المطويّـة تهـدف بالدرجـة الأولى لتحقيـق وظيفـة تعريفيـة إعلاميـة توعويـة، وهـذا يتطلـب وضـع الحقائـق الخاصـة بالمؤسسـة في متنـاول القـارئ بشـكل متـوازن ومنصـف.

/ الإيجـاز، حيـث أن المطويّـة تضـم مسـاحة كتابيـة محـدودة ولا يمكـن المبالغـة في التفاصيـل حـول الموضوعـات المطروحـة، وفي معظـم الأحيـان يتـم عـرض المعلومـات في المطويّـة بشـكل نقـاط تلخيصيـه، بـدل أن تكـون بشـكل فقـرات مفصلـة.

/ التنـوع في الصيـغ التـي تقـدم فيهـا المعلومـات، حيـث يمكـن أن تضـم المطويّـة حقائـق بشـكل نقـاط، أو جـداول، أو فقـرات ملخصـة للظاهـرة أو القضيـة، ورسـومات بيانيـة توضيحيـة.

/ عزو المعلومات إلى مصادر موثوقة حتى تكتسب مصداقية وموثوقية لدى القارئ.

- **البوسـترات Posters:** وهـي عبـارة عـن صفحـات بأحجـام قـد تصـل إلى A3 أو A2 أو A1 أو أكـبر مـن ذلـك وتتضمـن معلومـات حـول حـدث أو موضـوع أو فعاليـة تخـص الجهـة الحكوميـة ويتـم تصميمهـا بشـكل مناسـب يعكـس الصـورة العامـة للمؤسسـة Brand مـن حيـث الألـوان والشـعارات والحـروف وغيرهـا. ويمكـن أن تلصـق البوسـترات عـلى لوحـات خاصـة أو تعلـق عـلى منصـات خاصـة Stands يمكـن نقلهـا مـن مـكان لآخـر. وعـادة مـا تتضمـن البوسـترات قليـلاً مـن النصـوص وكثـيراً مـن العنـاصر البصريـة مـن صـور ومـواد غرافيكيـة.

- **النـشرات الإخباريـة Newsletters:** وهـي عبـارة عـن مطبوعـات يـتراوح حجمهـا مـا بـين 20-32 صفحـة مطبوعـة بحجـم A4 ويتـم توزيعهـا عـلى الموظفـين أو الزائريـن أو الأطـراف المعنيـة مـن مؤسسـات وأفـراد.

وعادة ما تصدر النشرات الإخبارية بشكل شهري أو مرة كل شهرين، وتتضمن أخبار الجهة الحكومية من حيث الإنجازات والسياسات والقوانين والفعاليات الاجتماعية والمؤسسية.

والنشرات الإخبارية تتبع الأسلوب الصحفي في الكتابة (وهو أسلوب القصة الوقتية والتحقيق الخفيف)، والذي أشرنا اليه في الحديث عن البيان الإخباري. ويمكن أن يكون الأسلوب رسمياً أو غير رسمي، وهذا يعتمد على المؤسسة وعلى جماهيرها، وكلما صغر حجم المؤسسة، أصبحت النشرة غير رسمية. وعادة ما تقع مسؤولية إعداد النشرة على عاتق العاملين في إدارات الاتصال الحكومي، بالتعاون مع قسم شؤون الموظفين. وفي معظم الحالات، تكون النشرات خليطاً من المعلومات والتسلية، ورغم أن الأخبار الوقتية عادة ما تظهر في النشرات، فإن أغلبها يفضل التحقيقات الخفيفة Features التي يجب أن تكون كاملة، لها بداية ونهاية في العدد نفسه. وتكتب المعلومات حول أنشطة الجهة بأسلوب الأخبار الوقتية، بينما تصاغ المعلومات حول اهتمامات الموظفين بأسلوب التحقيق الخفيف. وتعد المقدمة الإخبارية الوسيلة الأهم في جذب اهتمام القارئ ومساعدته على إتمام القصة الإخبارية حتى النهاية. وبعد كتابة المقدمة، تتبع القصة التدرج المنطقي، بحيث تقوم بشرح المقدمة وتفصيلها، وإذا كان الأمر ممكناً، فإنه يمكن وضع التفاصيل بشكل نقاط، يتم شرح كل واحدة منها على انفراد. أما في التحقيق الخفيف، فإنه يتم تغطية زاوية معينة غير وقتية في القصة، بتأكيد الجانب المتعلق بالناس ذوي العلاقة بالموضوع. فالتحقيق الخفيف هو تقديم إبداعي للحقائق، وبخاصة إذا كانت القصة تحتوي على البعد الإنساني حيث يتفاعل معها القراء بحكم إنسانيتهم. ويعتمد أسلوب النشرة على التحادثية واستخدام الاقتباسات.[9] ويمكن أن تحوي النشرة مواضيع متنوعة غير الأخبار الوقتية والتحقيقات الخفيفة، مثل رسالة من إدارة الجهة الحكومية، ورسائل من القراء، ونصائح وتوصيات، وعرض شخصية، وأخبار خفيفة للمناسبات، وتعليقات، وصفحات التسلية والمسابقات، وجداول بالأنشطة الاجتماعية والثقافية المقبلة، وغير ذلك.



- **المجلات Magazines:** وهي تشبه النشرات الإخبارية لكنها تأتي بشكل ملون وتطبع على ورق مصقول، وتتضمن أخباراً وتحقيقات وقصص إنسانية مطولة تتعلق بالجهة الحكومية مثلما أنها تتضمن مقابلات ولقاءات مع المسؤولين، وتصدر بشكل سنوي أو مرتين في السنة، وتوزع على الموظفين والزوار والأطراف المعنية الأخرى.

9. Thomas Bivins (2014). Writing for Public Relations: The Essentials of Style and Format. New York: McGraw Hill.

/ الفيديو المؤسسي Corporate Video:

وهو عبارة عن فيديو قصير (5-7 دقائق) يتناول رسالة الجهة ورؤيتها وأهدافها وملامح إنجازاتها وإجراءات ومجال عملها، بهدف تعريف الجماهير المستهدفة بشكل بصري وسمعي بكل ما يتعلق بتلك الجهة. وعادة ما تقوم جهات إعلامية متخصصة بإعداد الفيديو المؤسسي بالتنسيق مع الجهة الحكومية من أجل تسهيل عملية التصوير والإنتاج وضمان احتواء الفيديو على القيم والرسالة والرؤية والملامح الأساسية للجهة الحكومية، ويتم عرض الفيديو للزوار في الجهة أو خلال المعارض والفعاليات، أو يرسل مباشرة للجمهور من خلال الموقع الرسمي الإلكتروني للجهة.

ويتطلب إنتاج الفيديو المؤسسي مهارات متخصصة في تصوير ومونتاج الفيديو وفي الكتابة التلفزيونية بهدف إنجاز رسالة إعلامية بصرية-سمعية مؤثرة. وتحتاج صناعة الفيديو المؤسسي لمراعاة القواعد والمبادئ التالية في مرحلة الإنتاج:

- تحديد الأفكار المراد توصيلها من الفيديو المؤسسي بشكل دقيق وواضح لتجنب الخلط والغموض والجنوح للعمومية.
- وضع مخطط بصريStoryboard للعمل يتضمن تسلسل اللقطات وأحجامها وزوايا الكاميرا وحركاتها والتنقلات بينها.
- إعداد تصور أولي للنص Script أو التعليق بما يتضمنه من عناصر سمعية ومؤثرات ولقطات كاميرا ومقابلات قصيرة مع الالتزام بالحدود الزمنية المستهدفة لهذا العمل.
- تنفيذ عملية التصوير بالفيديو بناءً على المخطط البصري والتصور الأولي للنص.
- تصوير المقابلات القصيرة Soundbites التي سيتم استخدامها في النص.
- تسجيل التعليق الصوتي.
- البدء بعملية المونتاج وفقاً للتصور الأولي مع إجراء التعديلات المناسبة بناءً على واقع العمل.
- إدخال المؤثرات الرقمية البصرية والصوتية والنصية على العمل من خلال برمجيات المونتاج المناسبة.

نموذج لفيديو مؤسسي: مشروع الإمارات لاستكشاف المريخ https://www.youtube.com/watch?v=LiQ1-OuytM4

/ العروض التقديمية المرئية
Visual Presentations:

وهـي عـروض يتـم تشـغيلها يدويـاً أو آليـاً وتتضمـن شرائـح تحتـوي عـلى عنـاصر نصيـة ومرئيـة وصوتيـة حـول موضـوع يخـص الجهـة الحكوميـة، وعـادة مـا يترافـق العـرض الآلي بتعليـق صـوتي، أمـا في حالـة عـرض الفيديـو، فيتـم التعليـق مـن مقـدم العـرض بشـكل مبـاشر. وفي حـالات كثـيرة، بـدأت العـروض البصريـة الخاصـة بالجهـات الحكوميـة تسـتثمر تكنولوجيـا الواقـع الافـتراضي في عـرض مشـاهد بصريـة جاذبـة تسـهم في توضيـح الكثـير مـن الأفـكار والمفاهيـم مـن خـلال توظيـف الشاشـة الخـضراء Green Screen في عـرض مشـاهد يتـمازج فيهـا الواقـع بالخيـال.

/ الصور الفوتوغرافية:

تشـكل الصـور الفوتوغرافيـة عنـصراً مهـماً مـن عنـاصر المحتـوى في الاتصـال الحكومـي لقدرتهـا عـلى توصيـل المفاهيـم والأفـكار بأسـاليب بصريـة مقنعـة ومؤثـرة مقارنـة مـع الصيـغ النصيـة للمحتـوى. وتتحـدد قيمـة الصـور بنـاءً عـلى مسـتويات الإبـداع فيهـا مـن حيـث الألـوان والتكويـن والزوايـا. وحيـث مـا يقـال، فـإن الصـورة تسـاوى ألـف كلمـة في قدرتهـا عـلى التعبـير عـن الأفـكار والفعاليـات والمشـاعر، وهـي تشـكل جـزءاً مهـماً مـن محتـوى الخـبر أو التحقيـق في الإعـلام التقليـدي مثلـما أنهـا تشـكل المخـزون البـصري الرئيـسي في منصـات التواصـل الاجتماعـي مثـل Instagram وPinterest، وغيرهـما.



نموذج لصورة فوتوغرافية (10)
جهود الإمارات في المساعدات
الإنسانية العالمية

الصيغ الرقمية / الشبكية للمحتوي الإعلامي في الاتصال الحكومي:

في ضـوء التحـولات التكنولوجيـة الرقميـة غـير المسـبوقة التـي شـهدها العـالم في مجـال المعلومـات والاتصـالات خـلال العقديـن الماضيـين، أضحـى الاتصـال الحكومـي واحـداً مـن أبـرز القطاعـات التـي

تأثـرت بتلـك التحـولات. فلـم يتأخـر هـذا القطـاع عـن المبـادرة في احتضـان التقنيـات والأدوات الرقميـة الحديثـة لتكـون ضمـن مـوارده الإعلاميـة المسـتخدمة في التواصـل مـع الجماهـير. ويتضمـن هـذا الجـزء مـن الوحـدة التعليميـة عرضـاً لأبـرز القواعـد والأسـس التـي تحكـم صناعـة المحتـوى الرقمي/الشـبكي في الاتصـال الحكومـي في المواقـع الإلكترونيـة، والمدونـات، والمنصـات الاجتماعيـة بكافـة أنواعهـا.

/ الموقع الإلكتروني Website:

يعـد الموقـع الإلكـتروني المنصـة الرئيسـة للمعلومـات التـي تخـص الجهـة الحكوميـة في الفضـاء الافـتراضي بما يتضمنـه مـن صيـغ وأشـكال إعلاميـة تفاعليـة متعـددة الوسـائط Multimedia. ويتميـز الموقـع الإلكـتروني بقدرتـه عـلى تسـهيل وصـول المسـتخدمين للمعلومـات التـي تخـص الجهـة الحكوميـة بـصرف النظـر عـن المـكان أو الزمـان، وباحتوائـه عـلى تفاصيـل محدثـة ومعلومـات تفاعليـة، ومتعـددة الوسـائط. وفي كثـير مـن الجهـات الحكوميـة، يعمـل الموقـع الإلكـتروني كمنصـة مهمـة لتقديـم الخدمـات الإلكترونيـة للمتعاملـين مـن دفـع رسـوم وتجديـد وثائـق، وغـير ذلـك، مثلـما يعمـل كمنفـذ إخبـاري موثـوق حـول الجهـة الحكوميـة. ولا بـد مـن الإشـارة هنـا إلى أن الموقـع الإلكـتروني يسـتمد أهميتـه وفاعليتـه مـن قدرتـه عـلى توفـير وصـول Access سريـع ومريـح للمعلومـات، وعـلى جـودة المعلومـات المنشـورة وحداثتهـا، وعـلى قـدرة القائمـين عـلى الموقـع عـلى توفـير رجـع صـدى Feedback مناسـب للمسـتخدمين.

وحيـث أن الموقـع الإلكـتروني هـو أساسـاً منصـة متعـددة الوسـائط (أي يحتـوي عـلى نصـوص وملفـات صوتيـة وفيديوهـات ومـواد غرافيكيـة وصـور)، فـإن جميـع هـذه الأشـكال مـن المحتـوى تتوافـر في الموقـع وتكـون متاحـة لاسـتخدام الجمهـور. وفي حـالات كثـيرة، نلاحـظ أن قصـة إخباريـة حـول الجهـة الحكوميـة تتضمـن روابـط وكلـمات رابطـة تقـود المسـتخدمين لعـروض صـور، أو ملفـات فيديـو، أو ملفـات صوتيـة، أو مـواد بصريـة توضيحيـة، أو رسـومات معلوماتيـة (Infographics) أو مواقـع حسـابات اجتماعيـة مـن أجـل الاسـتزادة حـول الموضوعـات المطروحـة. ولعـل هـذا الوضـع يتطلـب مهـارات خاصـة مـن إعلاميـي الاتصـال الحكومـي في إعـداد المحتـوى الإلكـتروني مـن أجـل مراعـاة البيئـة الافتراضيـة التـي يتفاعـل فيهـا المسـتخدمون مـع المعلومـات.

- **صناعـة محتـوى المواقـع الإلكترونيـة:** كـما ذكرنـا سـابقاً، تشـكل المواقـع الإلكترونيـة للجهـات الحكوميـة حاضنـات تفاعليـة مهمـة يتـم توظيفهـا في توصيـل المعلومـات متعـددة الوسـائط للجماهـير، إضافـة لتقديـم الخدمـات الإلكترونيـة والذكيـة للمتعاملـين عـبر منصـات حاسـوبية أو عـبر الأجهـزة الذكيـة. ورغـم أنـه لا توجـد معايـير موحـدة لمكونـات المواقـع الإلكترونيـة للمؤسسـات، إلا أن تلـك المعايـير موجـودة فعـلاً في مواقـع الجهـات الحكوميـة الاتحاديـة والمحليـة في دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة. وبشـكل عـام، فـإن المحتـوى الإعلامـي في المواقـع الإلكترونيـة يتضمـن تشـكيلة واسـعة مـن الموضوعـات والصيـغ الإعلاميـة كـما هـو واضـح في الموقـع الرسـمي لحكومـة دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة عـلى الرابـط التـالي
/#https://www.government.ae/ar-ae

ويحتـوي هـذا الموقـع عـلى وصـلات «للصفحـة الرئيسـة» و«معلومـات وخدمـات» و«عـن دولـة الإمـارات» و«الإعـلام.» وتتضمــن الخدمــات: التأشــيرات وبطاقــات الهويــة، والتوظيــف وأنظمــة العمــل، والتعليــم والـشركات والأعـمال، والانتقـال إلى دولـة الإمـارات، والعـدل والسـلامة والقانـون، والسـياحة في دولـة الإمـارات، إضافـة لخدمـات أخـرى. كـما تتضمــن ركنــاً للأخبـار، وآخـر حـول دولـة الإمـارات مسـتقبلاً، واسـتراتيجية الإمـارات للثـورة الصناعيـة الرابعـة، وصنـع في الإمـارات، واسـتراتيجية الإمـارات للـذكاء الاصطناعـي، وركـن حـول المغفـور لـه بـإذن اللـه تعـالى الشـيخ زايـد بـن سـلطان آل نهيـان، طيـب اللـه ثـراه. وتقـود وصلـة «الإعـلام» المسـتخدم إلى مقتطفـات مـن آخـر الأخبـار الحكوميـة، وأفـلام الفيديـو، والفعاليـات، ومعلومـات حـول المؤسسـات الإعلاميـة في دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة.

وبسـبب تنـوع الصيـغ الإعلاميـة والمعلوماتيـة التـي تتضمنهـا المواقـع الإلكترونيـة للجهـات الحكوميـة، فـإن صناعـة المحتـوى الإعلامـي للموقـع تتطلـب طاقـماً إعلاميـاً متعـدد المواهـب والقـدرات، يكـون قـادراً عـلى توفـير المحتـوى لمنصـات متعـددة الوسـائط مثـل الفيديـو والصـوت والصـور والمـواد الغرافيكيـة والنصـوص، وغيرهـا. وفي حـال القيـام بتوفـير محتـوى إعلامـي مـن النصـوص في المواقـع الإلكترونيـة، فـلا بـد مـن مراعـاة الـشروط التاليـة:

/ إتقـان التعامـل مـع نظـام إدارة المحتـوى Content Management System للموقـع مـع توفـير مخطـط تدفـق الأعـمال في توفـير المحتـوى Content Workflow.

/ توظيـف الوصـلات Links والوسـومات Hashtags في تمكـين المسـتخدم مـن الوصـول لمـوارد معلوماتيـة شـبكية ذات علاقـة بالموضـوع.

/ مراجعة المحتوى النصي من الناحية اللغوية ومن حيث الدقة.

/ توظيف أسلوب حكاية القصة Storytelling في عرض المحتوى النصي.

/ توخي الوضوح والاختصار والدقة والبساطة.

/ الاستعانة بالرسومات المعلوماتية والصور والمساندات المرئية والصوتية في دعم المحتوى النصي.

/ توفير مساحة رجع صدى Feedback لتمكين المستخدمين من التفاعل مع المحتوى.

/ التأكـد مـن توافـق اسـتخدام الموقـع الإلكـتروني مـع منصـات العمـل المختلفـة مثـل الحواسـيب والأجهـزة الذكيـة المتنقلـة.

وفي حـال كـون المحتـوى يـأتي بشـكل ملفـات فيديـو، فإنـه عـادة مـا يكـون متاحـاً عـلى قنـاة اليوتيـوب مـع توفـير رابـط الفيديـو عـلى الموقـع الإلكـتروني الرسـمي، عـلى أن تتـم مراعـاة مـا يـلي:

- التأكـد مـن توافـق صيغـة الفيديـو مـع المعايـير القياسـية المسـتخدمة في الحواسـيب والأجهـزة الذكيـة المتنقلـة.

- التأكد من كون عملية تشغيل الفيديو صديقة للمستخدم.

- يمكن استخدام تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز في رفع مستوى محتويات الفيديو.

/ المدونة الرسمية Official Blog:

وهـي عبـارة عـن موقـع مصغـر عـلى شـبكة الإنترنـت يعنـى بموضـوع واحـد أو موضوعـات متنوعـة تقـع تحـت دائـرة اهتـمام واحـدة تخـص عمـل الجهـة الحكوميـة. وتتضمـن المدونـة مقـالات وأخبـار مـع صـور وفيديوهـات تتعلـق بموضوعـات تخـص البيئـة أو تمكـين المـرأة أو رعايـة الطفـل أو التعليـم للفتيـات أو الابتـكار أو الـذكاء الاصطناعـي أو غـير ذلـك مـن الموضوعـات، حيـث يتـم اسـتكتاب متخصصـين لرفـد المدونـة بالأفـكار التـي تكـون بشـكل مقـالات أو تحليـلات أو تعليقـات تتعلـق بالموضوعـات قيـد النـشر في المدونـة. وحيـث أن الموضوعـات التـي تنـشر في المدونـة تنحـصر في قضايـا محـددة، فإننـا نلاحـظ نشـاطاً تفاعليـاً ملحوظـاً يقـوم مـن خلالـه الكتـاب والمعلقـون بالتفاعـل مـع كل مـا يقدمـه جمهـور المسـتخدمين بشـكل مناسـب مـما يخلـق نقاشـاً جيـداً يسـهم في تطويـر الأفـكار وبلورتهـا بالشـكل السـليم. ومـن الأمثلـة عـلى ذلـك، مدونـة وزارة الصحـة الإلكترونيـة.

/ المنصات الاجتماعية
Social Media Platforms:

وهـي منافـذ في غايـة الأهميـة بالنسـبة للجهـات الحكوميـة لأنهـا تسـاهم كثـيراً في الوصـول إلى جماهـير غفـيرة مـن المسـتخدمين والتفاعـل معهـم حـول القضايـا ذات العلاقـة. وتـتراوح الحسـابات الاجتماعيـة مـا بـين منصـات فيسـبوك، وتويـتر، وإنسـتغرام، ويوتيـوب، وسنابشـات، وغيرهـا. ورغـم أن الحسـابات الاجتماعيـة تشـكل فرصـة ثمينـة للجهـات الحكوميـة للتواصـل مـع الجماهـير خـارج حـدود المـكان والزمـان، فإنهـا أيضـاً تشـكل تحـد بـارز يتطلـب مـن الجهـات الحكوميـة عمـل الكثـير مـن أجـل مواكبـة النقاشـات، وتوفـير المحتـوى بشـكل مسـتمر، ورفـع مسـتوى التفاعـل مـع الجمهـور، وتوظيـف التحليـلات الاجتماعيـة في تقييـم الأداء. وبسـبب تفـاوت طبيعـة وعمـل كل واحـدة مـن تلـك المنصـات، فـإن هنـاك حاجـة للتعامـل المتخصـص مـع كل منهـا سـواء عـلى مسـتوى توفـير المحتـوى، أو المشـاركة في النقاشـات. ولـكي يتحقـق ذلـك، تقـوم الجهـات الحكوميـة ببلـورة سياسـات خاصـة بالإعـلام الاجتماعـي تحـدد معايـير التعامـل ومنهاجياتـه لتجنـب الوقـوع في أخطـاء قـد تكـون قاتلـة في بعـض الأحيـان، ويمكـن أن تكـون لهـا نتائـج خطـيرة عـلى سـمعة الجهـة الحكوميـة وسـيرتها. ولعـل أبـرز ملامـح السياسـات

المتعلقة بالإعلام الاجتماعي ما يركز منها على آليات بث المعلومة، وكيفية الرد على تعليقات وملاحظات المستخدمين، والتفريق بين ما هو شخصي وما هو مؤسسي في كل ما ينشر على الحسابات الاجتماعية، وغير ذلك.

- **صناعة المحتوى لمنصات التواصل الاجتماعي:** تتنوع منصات التواصل الاجتماعي في مكوناتها وآليات عملها، مما يتطلب ضخ تشكيلة واسعة من المحتوى إليها في إطار الوسائط التفاعلية المتعددة. فصانع المحتوى للإعلام الاجتماعي سيتعامل مع تلك التشكيلة؛ لذا عليه أن يكون قادراً على تكييف المحتوى ليتناسب مع خصوصية كل واحدة من المنصات، مع مراعاة وحدة الرسالة والتكامل بين المنصات المختلفة. وتتمتع شبكات التواصل الاجتماعي بقدرتها على نشر المعلومة بأشكال متعددة الوسائط لجماهير واسعة من الناس وإثارة اهتمامهم وردود أفعالهم وقياس كل ذلك بشكل مباشر من خلال توظيف التحليلات الاجتماعية. ولا بد لاستراتيجية صناعة المحتوى في الجهات الحكومية أن تتضمن تفاصيل تتعلق بكيفية التعامل مع الشبكات الاجتماعية وتوظيفها في نشر المحتوى وتحقيق التأثيرات المطلوبة. ولا بد من صياغة خطة منبثقة من استراتيجية المحتوى حول التواصل الاجتماعي تتضمن تحديد الأوقات والمواعيد الخاصة بالنشر في كل قناة، وكيفية التعامل مع القضايا في إطار عادي للعمل أو في إطار معالجة الأزمات عبر صناعة محتوى قادر على الإقناع والتأثير في الجماهير المستهدفة في الإعلام الاجتماعي. وحيث أن محتوى التواصل الاجتماعي يعتمد على محتوى متعدد الوسائط (نصوص، صور، فيديو، ملفات صوتية، إنفوغرافيك، رسومات معلوماتية، رسومات، صور متحركة)، فإن من المهم اختيار المحتوى المناسب للقناة المناسبة، وتكييف المحتوى وفق طبيعة كل قناة. كما أنه يجب تحديد ما إذا كان المحتوى سينشر في منصة ما دون غيرها.

إن مراعاة خصوصية كل منصة من منصات التواصل الاجتماعي تتطلب تكييفاً للمحتوى النصي والصوتي والبصري ليتناسب مع تلك الخصوصيات. ففي حالة منصة تويتر، يتقيد كتّاب التغريدات ب ١٤٠ حرف تمت مضاعفتها حديثاً مع استخدام الصور والرسومات والوسومات Hashtags والروابط التي تقود المستخدم للمواقع الإلكترونية أو منصات التواصل الأخرى. ومن الأمور الواجب مراعاتها عند إعداد المحتوى لمنصة تويتر: الحرص على استخدام النصوص القصيرة والاستعانة قدر الإمكان بالعناصر البصرية، ودمج الوسومات ذات العلاقة في التغريدة، وطرح الأسئلة وتقديم الاستفتاءات للرأي العام حول القضايا التي تهم الجهة الحكومية، وإعادة التشارك بتغريدات أو موارد معلوماتية شبكية ذات علاقة. أما بالنسبة للفيسبوك، فإن المنشورات Postings التي يتم وضعها في المنصة يجب أن تتضمن خليطاً من النصوص والصور والفيديوهات والرسومات المعلوماتية الموجهة للجمهور العام، وأن تكون مثيرة للاهتمام، ومتنوعة في أشكالها، وأن ينتهي كل منشور بسؤال، والحرص على عدم النشر بكثرة ، والسماح للأصدقاء بالكتابة على جدارك، وعدم التشارك بتغريدات تم وضعها على حساب الفيسبوك الخاص بك، أما بالنسبة لمنصة Instagram المعني بالصور والفيديوهات، فيجب تقنين نشر الصور والفيديوهات، وعدم التلاعب

بحالة الصورة الأصلية بحيث تحافظ على طبيعتها الأصلية، وتوفير تفاعل مستمر مع المعجبين وأصحاب التعليقات. [13]

/ التدوين الصوتي Podcasting:

تعد ملفات البث الصوتي من أبرز الصيغ الإعلامية الصوتية التي توفر لصانع المحتوى الإعلامي في الجهات الحكومية فرصة مهمة للتواصل مع الجماهير من خلال محتوى صوتي يوضع على الموقع الإلكتروني، ويتم تحميله للاستماع عبر تطبيقات متخصصة في أجهزة الحاسوب والهواتف المتنقلة. ويمكن أن تتضمن حلقات ملفات البث الصوتي مقابلات مع المسؤولين في الجهات الحكومية، أو كلمات توجيهية أو خطابات أو تقارير إخبارية حول موضوعات تخص الجهة. ويمكن للمستخدمين الاشتراك في خدمات ملفات البث الصوتي حيث يتلقون إشعارات دورية حال توافر حلقات جديدة منها [14].

13. Karen Freberg (2018). Social Media for Strategic Communication: Creative Strategies and Research-Based Applications. Sage Publishing.
14. Michael Geoghegan and Dan Klass (2007). Podcast Solutions: The Complete Guide to Audio and Video Podcasting. New York: Springer-Verlag.

أسئلة للمناقشة:

1. اشرح أهمية صناعة المحتوى في الاتصال الحكومي.

2. قارن بين الصيغ التقليدية والرقمية الحديثة في الاتصال الحكومي.

3. ناقش مراحل عملية صناعة المحتوى في الاتصال الحكومي.

4. قم بتحليل فيديو أو بيان صحفي من حيث البنية والعناصر الفكرية وتقنيات بناء القصة.

5. قم بتحليل منشورات اتصال حكومي على الفيسبوك وقارنها بتغريدات من نفس الجهة على تويتر.

6. قم بإنشاء مدونة للاتصال الحكومية على موقع Word Press.

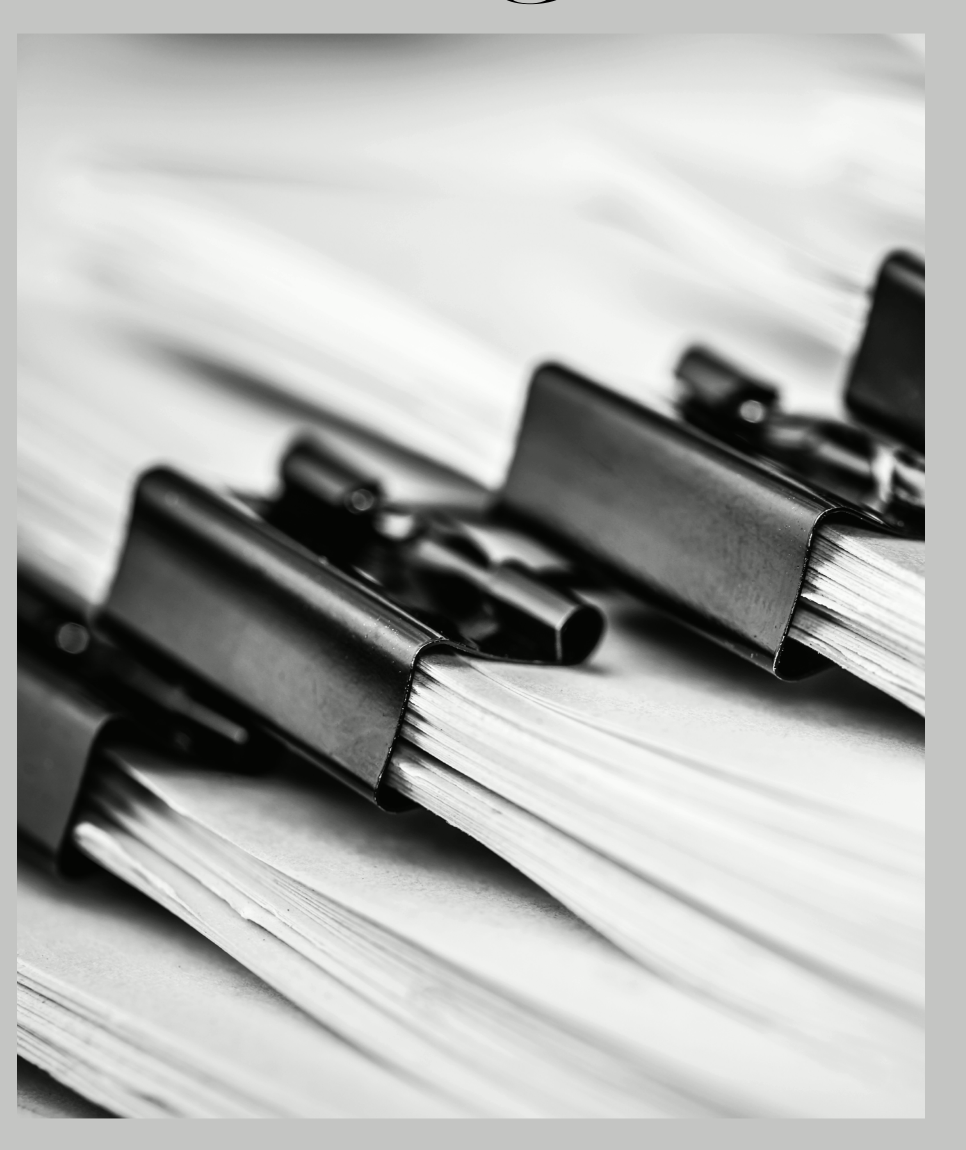
مراجع الفصل:

1. ماجد جعفر الغامدي (2017). صناعة المحتوى الإعلامي. الرياض: كتب مؤلفين.
2. محمد عايش (2011). الكتابة للعلاقات العامة. عمان: دار مجدلاوي للنشر.

3. AnnSmarty (2018). "Developing a Hardcore Social Media Content Strategy in 5 Steps." Downloaded Jan. 5, 2019 at
4. El Sayed Darwish (2017). "The effectiveness of Using Social media in Government communication in UAE," Working Paper No. ZU-WP 201719-04-. Zayed University
5. Karen Freberg (2018). Social Media for Strategic Communication: Creative Strategies and Research-Based Applications. Sage Publishing
6. Michael Geoghegan and Dan Klass (2007). Podcast Solutions: The Complete Guide to Audio and Video Podcasting. New York: Springer-Verlag.
7. Neil Patel (2018).. "Content Strategy: A Development Guide. Downloaded on Feb. 20, 2019 at:
8. Thomas Bivins (2014). Writing for Public Relations: The Essentials of Style and Format. New York: McGraw Hill.
9. https://www.entrepreneur.com/article/276646
10. http://www.mohap.gov.ae/ar/MediaCenter/News/Pages/1951.aspx
11. https://ctb.ku.edu/ar/content/participation/promoting-interest/public-service-announcements/main
12. http://wam.ae/ar/details/1395280312367
13. http://www.mohap.gov.ae/ar/AwarenessCenter/Pages/posts.aspx
14. https://neilpatel.com/blog/content-strategy-a-development-guide/

الوحدة التعليمية

03



استراتيجيات الاتصال الحكومي

أهداف و مخرجات الوحدة التعليمية

تهدف الوحدة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

/ التعرف على أهمية استراتيجيات الاتصال الحكومي

/ فهم الاستراتيجيات الموقفية للاتصال الحكومي.

/ التعرف على مبادئ نظرية الحوار

/ التعرف على استراتيجيات الاتصال الداخلي

مع نهاية هذه الوحدة التعليمية، يكون الطالب قادراً على أن:

/ يحدد أهمية وجود استراتيجية واضحة للاتصال الحكومي في الجهات الحكومية المختلفة.

/ يستخدم مزيجاً من الاستراتيجيات الاتصالية وفقا للموقف الذي يواجه.

/ يستوعب ويطبق مبادئ نظرية الحوار

/ يحلل الاستراتيجيات المناسبة للتواصل مع العاملين في الدائرة أو الهيئة.

تناولت دراسات عديدة الاتصال الحكومي من منظور تطبيقي يركز على عناصر العملية الاتصالية المتعارف عليها. وعلى أهمية هذا المنظور في توضيح كيفية الاستفادة من نتائج الدراسات والتطبيقات في تنفيذ برنامج الاتصال المخطط له سلفاً، وتحقيق أهداف المنظمات، إلا أن هناك جانب آخر في الاتصال الحكومي يتعلق بالاستراتيجيات الإقناعية المرتبطة بالرسالة الاتصالية. هذه الاستراتيجيات تمثل مرشداً وأسساً نظرية لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في صياغة قواعد عامة تزيد من فاعلية تنفيذ هذه البرامج، وفي نفس الوقت تعد هذه الاستراتيجيات انتقالاً منطقياً وموضوعياً من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في الاتصال الحكومي إلى مرحلة التنفيذ الفعلي لهذه الخطط.

في هذا السياق يتناول هذا الفصل الاستراتيجيات الإقناعية المناسبة للبرامج الاتصالية في الاتصال الحكومي والكيفية التي يستفيد بها مخططي هذه البرامج من تلك الاستراتيجيات في تحقيق التأثير المرغوب لدى الجماهير المستهدفة، ويتضمن الفصل المحاور التالية:

- أهمية استراتيجيات الاتصال الحكومي.
- الاستراتيجيات الموقفية للاتصال الحكومي.
- الاستراتيجيات المنطقية والوجدانية للاتصال الحكومي.
- نظرية الحوار.
- الحوار كاستراتيجية.
- استراتيجيات الاتصال الداخلي.

أهمية استراتيجيات الاتصال الحكومي:

لم يعد السؤال عن أهمية الاتصال وضرورته في الاتصال الحكومي موضع جدل أو نقاش بين الممارسين للمهنة أو باحثي الاتصال. فالمنظمات بمختلف توجهاتها ومخرجاتها سواء كانت خدمية أو انتاجية أصبحت تعمل في بيئة متغيرة ومتطورة يتوقف نجاح هذه المنظمات أو فشلها على امكانية التكيف مع هذه البيئة وعناصرها المختلفة من جماهير ومنظمات وجماعات متباينة الاتجاهات والحاجات والتطلعات، وكذلك مع هيئات حكومية ومنظمات أعمال وتشريعات وقيود قانونية وأخلاقية. هذا التكيف يتطلب رصد هذه التغيرات ودراستها ووضع البرامج الاتصالية الفعالة للاستجابة لها مما يحقق مصالح مشتركة بين المنظمة وبيئتها (Preciado-Hoyos, et al, 2017).

وعلى ذلك أصبح السؤال هو كيف تدار العملية الاتصالية بما يحقق أهداف المنظمة. فقد أرجعت دراسات عديدة أسباب فشل المنظمات وبرامجها إلى التعامل مع البرنامج الاتصالي كما لو كان رسالة تبث عبر وسائل الاتصال المتاحة فقط، أي أن تبدأ العملية وتنتهي بنشر الرسالة. لذلك فالاتصال الفعال لا يتوقف على مجرد نشر

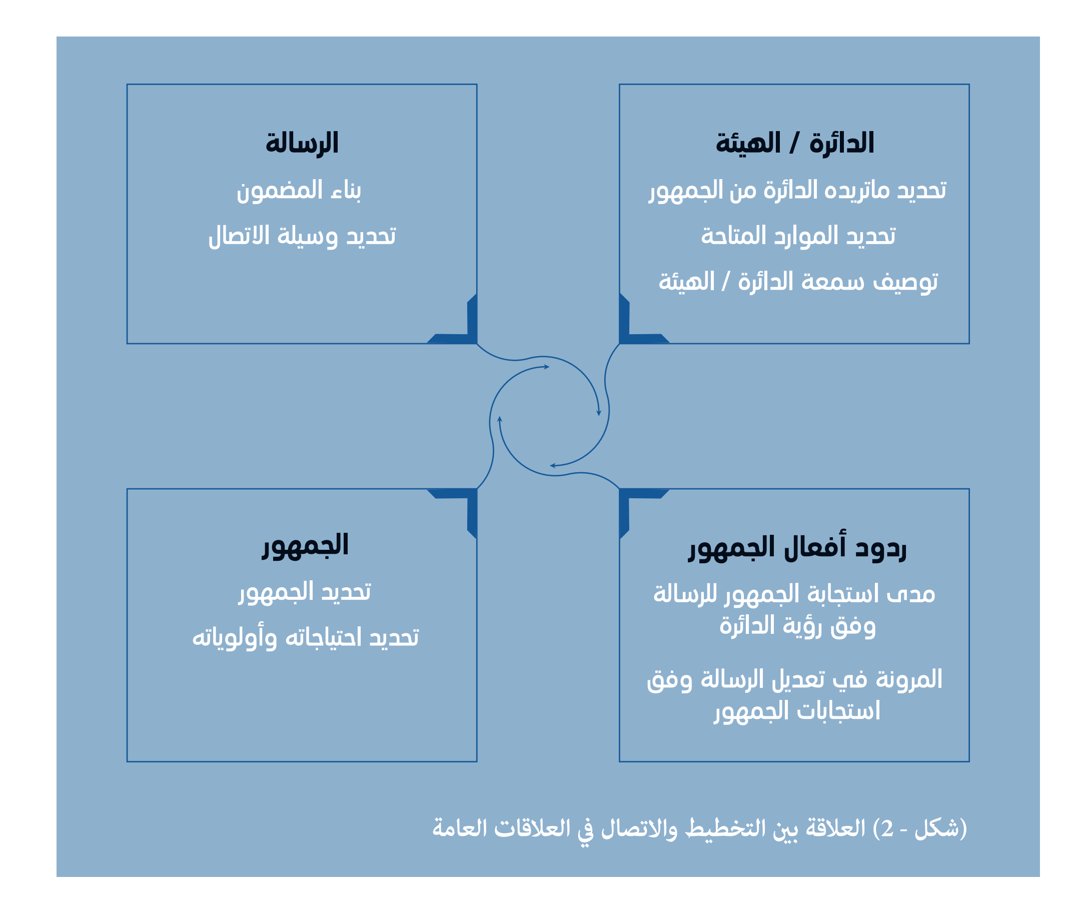
رسالة معينة وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة، وهذه الرسالة يجب أن تجذب انتباه هذه الجماهير ويفهمونها ويصدقونها ويستجيبون لها بالطريقة التي يريدها القائم بالبرنامج الاتصالي. ويعد الفشل في أي هدف من هذه الأهداف فشلاً للبرامج الاتصالية أو الحملات الاعلامية ذاتها.

إن إدارة الحملات الاعلامية في الاتصال الحكومي يجب أن يرتبط ارتباطاً مباشراً بالخطط الاستراتيجية الموضوعة سلفاً، فهذه الخطط تسعى في النهاية إلى التأثير في وعي الجماهير المستهدفة بما يتضمنه من إدراك ومعرفة واتجاهات وسلوكيات، وبما يحقق هذه الأهداف ويؤسس سمعة المنظمة ويجعلها متسقة من عناصر البيئة الخارجية التي تتبادل معها المصالح والاحتياجات.

ولذلك أشار كثير من الباحثين أن عدم فعالية برامج الاتصال الحكومي يعزى إلى وجود فجوة لدى المديرين في كيفية التحول من استراتيجية التخطيط إلى استراتيجية التنفيذ (Dolphin & Fan, 2000).

في هذا السياق قدم أرجنتي وفورمان نموذجاً يمثل اطاراً للعلاقة الحتمية بين استراتيجية التخطيط واستراتيجية التنفيذ أو الاتصال (شكل2-). ويركز هذا النموذج على التكامل بين أهداف الخطة من جانب وأهداف برنامج الاتصال من جانب آخر، ويعتبر أن الجمهور المستهدف هو محور هذا البرنامج، فالمنظمة يجب أن تحدد أهداف لكل برنامج اتصالي. وتتضمن تلك الأهداف تحديد الجمهور المقصود، وتحدد ما تريده المنظمة من هذا الجمهور، ثم تقوم المنظمة بتقييم الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو بشرية، أو عامل الوقت اللازمة لتحقيق الأهداف، وبعد ذلك تقيم المنظمة سمعتها وصورتها الذهنية لدى جماهيرها (Argenti & Forman, 2000).

فيما يتعلق بالرسائل يوضح النموذج أهمية بناء الرسالة الاتصالية، ويجملها في مدخل مباشر يركز على بدء الرسالة بالأفكار الأساسية، ومدخل غير مباشر يضع الأفكار الأساسية في نهاية الرسالة. ويتميز المدخل المباشر بقدرته على زيادة فهم الجمهور للرسالة، وتركيزه على بناء الرسالة من وجهة نظر الجمهور، وكذلك توفيره للوقت. أما الوسائل المناسبة للرسالة المقدمة فقد تكون الإعلان أو الاتصال الشخصي أو اللقاءات المهمة.



(شكل - 2) العلاقة بين التخطيط والاتصال في العلاقات العامة

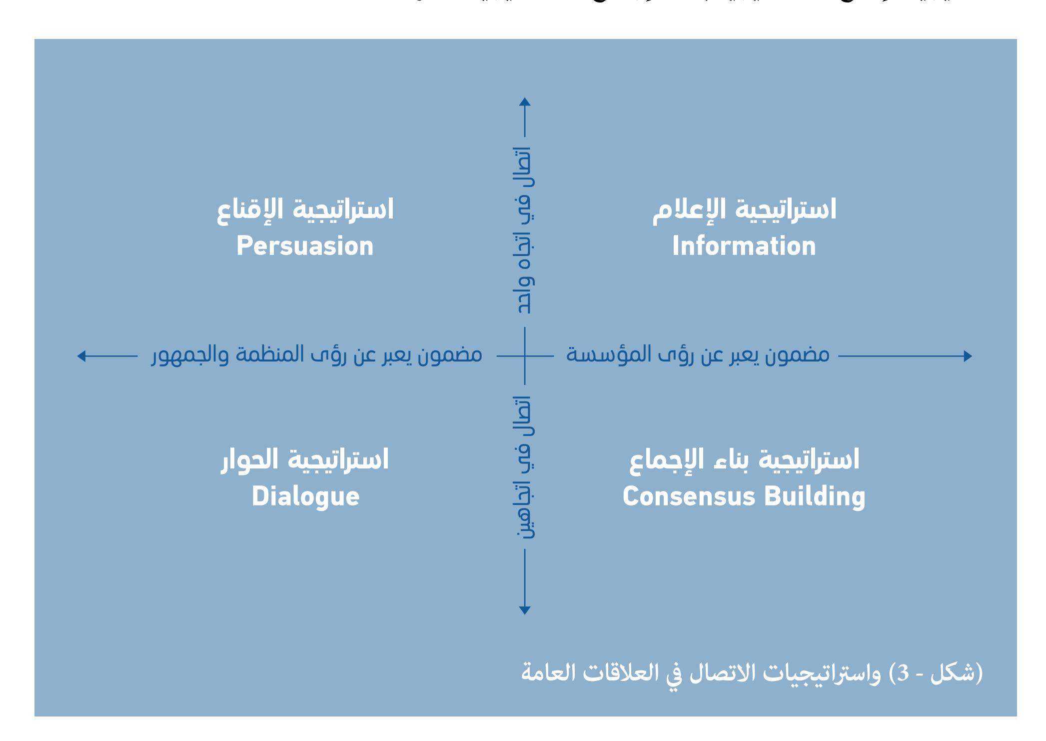
ويـأتي تحديـد جماهـير المؤسسـة وتصنيفهـا وفقـاً لخصائصهـا، وتحديـد مـا إذا كانـت هـذه الجماهـير لديهـا حاجـات وأجنـدات متباينـة كمتطلـب ضروري لبنـاء الرسـالة الاتصاليـة الفعالـة. أمـا اسـتجابة الجمهـور للرسالة وفقـاً للرؤيـة التـي أرادتهـا المنظمـة فيحـدده البحـوث بأنواعهـا المختلفـة، فعـادة مـا تـؤدي هـذه البحـوث إلى تعديـل بنـاء الرسـائل الاتصاليـة في ضـوء اسـتجابات الجمهـور.

ولعـل هـذا الإطـار يشـير إلى أهميـة تكامـل إدارة الاتصـال الحكومـي، فالمنظمـة لديهـا أهـداف محـدده في علاقاتهـا مـع جماهيرهـا، التـي تصـاغ في ضـوء المـوارد المتاحـة، وفي ضـوء صـورة المنظمـة وسـمعتها لـدى هـذه الجماهـير، وتتطلـب صياغـة هـذه الأهـداف وتحديـد إمكانيـة تحقيقهـا قاعـدة بيانـات عـن الجماهـير المسـتهدفة، وبعـد ذلـك تـأتي الاسـتراتيجية الاتصاليـة بمـا تتضمنـه مـن بنـاء رسـائل مناسـبة لهـذه الجماهـير تحقـق أهـداف الاتصـال الحكومـي في بنـاء سـمعة المؤسسـة واقنـاع الجماهـير بسياسـاتها.

الاسـتراتيجيات الموقفية للاتصال الحكومي:

يقـدم الباحـث رولـر (Ruler, 2004) نموذجـاً لمجموعـة مـن الاسـتراتيجيات الموقفيـة للاتصـال الحكومـي يقـوم عـلى فرضيـة أساسـية مؤداهـا أنـه يصعـب اسـتخدام اسـتراتيجية واحـدة لتحقيـق أهـداف الاتصـال في الدوائـر والهيئـات المختلفـة، وأنـه لا توجـد اسـتراتيجية مثـلى، وإنمـا يمكـن اسـتخدام الاسـتراتيجية الأنسـب لـكل موقـف اتصـالي. الـذي سـماه النمـوذج الموقفـي لاسـتراتيجيات الاتصـال، حيـث يمكـن اسـتخدام اسـتراتيجية معينـة في موقـف محـدد، أو اسـتخدام مزيـج مـن هـذه الاسـتراتيجيات في موقـف آخـر. يحـدد النمـوذج اسـتراتيجيات الاتصـال وفقـاً لمحوريـن أساسـيين: يتعلـق المحـور الأول بطبيعـة عمليـة الاتصـال، ومـدى اشـتراك الجمهـور في هـذه العمليـة. ويمثـل أحـد طـرفي هـذا المحـور الاتصـال في اتجـاه واحـد، في حـين يمثـل الطـرف الثـاني الاتصـال في اتجاهـين. أمـا المحـور الثـاني فيشـير إلى طبيعـة المضمـون والمعـاني التـي تتضمنهـا الرسـائل الاتصاليـة. ويمثـل أحـد طـرفي هـذا المحـور الرسـائل التـي يعـبر مضمونهـا ومعانيهـا عـن رؤى المنظمـة فقـط، أمـا الطـرف الثـاني فيشـير إلى الرسـائل التـي تعـبر عـن كل مـن المنظمـة والجمهـور، وتحمـل دلالات تعكـس رؤى الطرفـين.

وفقـاً للمحوريـن السـابقين ينتـج أربـع اسـتراتيجيات اتصاليـة في الاتصـال الحكومـي هـي: اسـتراتيجية الإعـلام، واسـتراتيجية الإقنـاع، واسـتراتيجية بنـاء الإجـماع، واسـتراتيجية الحـوار (شـكل - 3).



(شكل - 3) واستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة

- **استراتيجية الإعلام:** يكون الاتصال وفقاً لهذه الاستراتيجية في اتجاه واحد (Asymmetrical)، ويعبر المضمون عن رؤى المنظمة (Denotative)، ووفقاً لهذه الاستراتيجية يتم تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات. ومن أمثلة ذلك البيانات الصحفية، ومطبوعات المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، وأن يعبر المضمون المقدم عن هذه الأهداف.

- **استراتيجية الإقناع:** تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين (Connotative). وتستخدم هذه الاستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الاستراتيجية مع جماهيرها الأساسية. وتسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين، ولذلك تعد استراتيجية الإقناع هي الاستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية.

- **استراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الاستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين (Symmetrical)، والمضمون الذي يعبر عن رؤى المنظمة فقط. وتستخدم هذه الاستراتيجية لبناء علاقات استراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أو بين المنظمة والعاملين فيها. وعادة ما تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر. فعلي سبيل المثال تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر. وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين.

- **استراتيجية الحوار:** تجمع استراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، وتتضمن هذه الاستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، وإشراكه في عملية صنع القرار، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة. لذلك تسمى هذه الاستراتيجية استراتيجية التيسير (Facilitating)، حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية. ويتم استخدام استراتيجية الحوار في المناقشات الفكرية (Brainstorming) حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها وكيفية الاستجابة لها، وعلى الرغم من عدم تبلور إطار نظري متكامل لهذه الاستراتيجية، فإنه يتم مناقشتها وتطبيقها حالياً في المؤسسات التعليمية، وفي إدارة المعرفة.

الاستراتيجية	طبيعة الاتصال	طبيعة الرسائل الاتصالية	الهدف من تطبيق الاستراتيجية
استراتيجية الإعلام	اتصال في اتجاه واحد	تعبر عن رؤى المنظمة فقط	تشكيل الرأي - تسهيل اتخاذ القرار
استراتيجية الإقناع	اتصال في اتجاه واحد	تعبر عن رؤى المنظمة والجمهور	تغيير المعرفة و الاتجاه والسلوك
استراتيجية بناء الإجماع	اتصال في اتجاهين	تعبر عن رؤى المنظمة فقط	أرضية مشتركة - تحقيق مصالح للطرفين
استراتيجية الحوار	اتصال في اتجاهين	تعبر عن رؤى المنظمة والجمهور	الاشتراك في صنع القرار - حل المشكلات

(جدول - 1) الاستراتيجيات الموقعية

الاستراتيجيات المنطقية والوجدانية في الاتصال الحكومي:

قد يبدو مصطلح الاقناع سهلاً في حين أنه يمثل تحدياً لمخططي برامج الاتصال الحكومي، فإقناع الجمهور بشيء ما مثل سياسة جديدة أو خدمة محددة، يتطلب أن تقتنع فئات الجمهور بما تقدمه المضامين الاتصالية من حجج وبراهين للفوائد التي تعود على هذه الفئات على المستويين العقلي والمادي. فالرسالة قد تشبع حاجات ذهنية وفكرية، مثلما تشبع حاجات مادية لدى الجمهور.

وقد أشار الباحثون في مجال الاتصال الحكومي إلى أن أحد أسباب فشل البرامج الاتصالية هو افتراض أن الجمهور يتلقى الرسائل بطريقة آلية ويهتم بها ويستجيب لها، وهذا بعيد عن الواقع. فالجمهور وفق الدراسات المعاصرة أصبح عنصراً أساسياً في نجاح الحملات الإعلامية أو فشلها، وأن تحديد الكيفية التي يفكر بها الجمهور ويتخذ قراره وطبيعة استجابته لما يتلقاه من مضامين، يعد أمراً محورياً في بناء الرسائل الاتصالية الفعالة والمقنعة. ولهذا السبب تركز نماذج الاقناع على كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية (Receiver-Oriented View)، باعتبار أن الرسالة تمر بعدة مراحل في أذهانهم حتى تحقق التأثير المطلوب (Austin & Pinkleton, 2011)، ومن هذه النماذج:

/ نموذج أسلوب التفكير:

يقدم هذا النموذج إطاراً مفيداً يمكن تطبيقه في برامج الاتصال الحكومي، ويفترض أن الأفراد يتفاعلون ويستجيبون للرسائل الاتصالية بطرق مختلفة، ويتوقف مدى هذا التفاعل على مستوى اهتمامهم بالقضية المطروحة. فالأفراد غير المهتمين بموضوع ما لن يتعاملوا مع الرسائل بتفكير أعمق والعكس صحيح (McGuire, 1989). ووفقاً لهذا النموذج فإن مصممي حملات الاتصال الحكومي يمكنهم أن يتبعوا مدخلين في عملية الاقناع؛ الأول يسمى المدخل المركزي، والثاني يسمى المدخل الدائري أو الهامشي.

/ **المدخل المركزي** وهو الذي يعتمد على تقديم الحجج والبراهين المنطقية، ويقوم المتلقي بالتفكير فيها بعناية، لذلك فالقرارات التي يتخذها المتلقي وفقاً لهذا المدخل تتسم بالاستمرارية والبقاء لمدة أطول. ويتطلب ذلك من المتلقي مدة أطول وجهد أكبر في التفكير قبل اتخاذ القرار وتكون نسبة نجاح هذا المدخل أكبر كلما كان المتلقين أكثر اهتماماً بالقضية المطروحة.

/ **المدخل الدائري** يركز هذا المدخل على الاستمالات العاطفية أو التوجيهية، ويستخدم بعض سمات المصدر مثل الجاذبية وقوة الحضور. وتتسم القرارات التي يتخذها المتلقي اعتماداً على هذا المدخل بالوقتية والقابلية للاختفاء التدريجي والتلاشي، في الوقت نفسه يقوم باتخاذ القرارات بسرعة، ولا يأخذ وقتاً طويلاً في التفكير فيها. ولذلك يناسب هذا المدخل أكثر الأفراد غير المهتمين بالقضية المطروحة.

يوضح الجدول التالي (2) الفرق بين المدخلين المركزي والدائري في ضوء نموذج أسلوب التفكير (ELM)

معيار التفرقة	المدخل المركزي (الأساسي)	المدخل الدائري (الهاشمي)
نوع الاستراتيجية	الاعتماد أكثر على الاستمالات المنطقية	الاعتماد أكثر على الاستمالات العاطفية
الجهد المطلوبة من الملتقي	يتطلب من المتلقي تفكر أكثر	يتطلب من المتلقي تفكيرا أقل
الجمهور المستهدف	الأفراد الأكثر اهتماما بالقضية	الأفراد الأقل اهتماما بالقضية
الوقت المطلوب للوصول للنتائج	النتائج صعبة التحقيق وتتطلب وقتا	النتائج يمكن أن تتحقق بسرعة
النتائج على المدى الطويل	النتائج والتأثيرات تبقى لفترة طويلة	النتائج والتأثيرات تتلاشى تدريجيا

(جدول - 2) الفرق بين المدخلين المركزي والدائري في إطار نموذج اسلوب التفكير

أوضح العديد من الباحثين أن فهم دوافع استجابة الأفراد للرسائل الاتصالية أو رفضهم لها يعد نقطة مهمة لمخططي حملات الاتصال الحكومي في تحديد الاستراتيجية الاتصالية المناسبة لمخاطبة تلك الدوافع. فالفرد عادة ما يقيم الرسالة والاستجابة المطلوبة في ضوء التكلفة والعائد. فإذا كان التقييم لصالح العائد سواء على المستوى المادي أو الاجتماعي أو النفسي، أو الثقافي، كانت احتمالية الاستجابة أكثر حدوثاً. أما إذا كان التقييم سلبي فإن احتمال رفض الاستجابة للرسالة يكون هو الاحتمال الأقوى (BiRiM, 2016)

في هذا الإطار قدم أحد الباحثين (Austin & Pinkleton, 2011) مصفوفة تلخص العديد من نتائج الدراسات التي تناولت الاتجاهات والسلوك والإقناع، وبلور هذه النتائج في ستة عشر فئة تمثل استراتيجيات اتصالية يمكن لمخططي البرامج الاتصالية في الاتصال الحكومي تطبيقها في مخاطبة الدوافع المتباينة للأفراد بفاعلية بما يحقق استجابتهم للرسائل الاتصالية. ويوضح الجدول التالي (3) هذه المصفوفة.

طبيعة الدوافع		الحاجة إلى الاستقرار		الحاجة إلى التطور والتقدم	
طبيعة النظرية		فعل	رد فعل	فعل	رد فعل
نظريات معرفية	داخلي	1 استراتيجية الاتساق	3 استراتيجية التصنيف	5 استراتيجية الاستقلال	7 استراتيجية حل المشكلة
	خارجي	2 استراتيجية المشاركة	4 استراتيجية التحفيزية	6 استراتيجية الاستمالة	8 استراتيجية الغائية
نظريات وجدانية	داخلي	9 استراتيجية تقليل التوتر	11 استراتيجية الدفاعية	13 استراتيجية التأكيد	15 استراتيجية المطابقة التوحد
	خارجي	10 استراتيجية التعبير	12 استراتيجية التكرار	14 استراتيجية التقمص	16 استراتيجية التأثير الفوري

(جدول - 3) مصفوفة الاستراتيجيات المنطقية والوجدانية

يُلاحظ أن النصف الأعلى من المصفوفة السابقة يسمى النظريات المعرفية، وهي تشبه المدخل المركزي في نموذج أسلوب التفكير السابق ذكره، بينما يسمى النصف السفلي في المصفوفة النظريات الوجدانية، وهو يشبه المدخل الدائري في هذا النموذج، ويلاحظ أيضاً أن المصفوفة قسمت رأسياً إلى قسمين: الأول يتعلق بدوافع الأفراد للاستقرار على اعتبار أنهم يعيشون في بيئة غير مستقرة، وتُعتبر الحياة من وجهة نظرهم ضبابية، ولا يمكن التنبؤ بما يحدث فيها. أما الثاني فيتعلق بدوافع الأفراد ورغبتهم في التطور مثل أن يصبح الفرد أكثر قابلية، وأكثر نجاحاً، وأكثر استقلالية، ورفاهية. وتعتمد برامج الاتصال الفاعلة في الاتصال الحكومي على عدة استراتيجيات من هذه المصفوفة لمخاطبة الحاجات والاهتمامات المتباينة للجماهير المستهدفة، أو للتغلب على المعوقات التي تواجه العملية الإقناعية. فعلى سبيل المثال يمكن لحملة أن تتبنى استراتيجية وجدانية لاستثارة اهتمامات الأفراد في قضية ما، ثم تتبع ذلك برسائل تعتمد على أسس منطقية لتعميق فهم الأفراد لهذه القضية.

ولتوضيح الاستراتيجيات والمداخل الستة عشر السابق ذكرها في المصفوفة، تم تقسيمها إلى استراتيجيات منطقية وهي المرتبطة بالنظريات المعرفية، واستراتيجيات وجدانية وهي المرتبطة بالنظريات التأثيرية.

/ الاستراتيجيات المنطقية Logical Strategies :

تقدم الاستراتيجيات المنطقية اطاراً مفيداً لمخططي البرامج الاتصالية في الاتصال الحكومي لإقناع الجمهور المستهدف بجدوى الاستجابة لدواعي الحملة، وخاصة عندما يكون هذا الجمهور مهتماً بالقضية المطروحة ولديه دوافع للتفكير فيها. وقد تستخدم الاستراتيجيات المنطقية بعض الاستمالات الوجدانية الايجابية لجعل الجمهور المستهدف يفكر بطريقة أفضل في موقفه. وتتضمن الاستراتيجيات المنطقية ما يلي:

- **استراتيجية الاتساق (Consistency):** تعتمد هذه الاستراتيجية على خلق علاقة وارتباط سلبي بين عناصر الرسالة، مما يجعلها تتعارض مع المعلومات الموجودة لدى الجمهور المستهدف، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بما يعرف بالتنافر المعرفي. هذا التنافر يؤدي إلى تضارب النظام المعرفي لدى الأفراد بما يتطلب البحث عن حل لتقليل هذا التضارب وإعادة الاتساق. ويستفيد مخططو حملات الاتصال الحكومي من هذه الاستراتيجية في تقديم الرسالة بطريقة تحدث تعارضاً في معارف ومعتقدات المتلقين، وتقدم لهم الحل الذي يعيد لهم الاتساق.

- **استراتيجية المشاركة:** وهذه الاستراتيجية عكس السابقة، حيث تسعى الرسالة الى خلق ارتباط ايجابي بين عناصر الرسالة من جانب، واتجاهات ومعتقدات المتلقين من جانب آخر. ويستخدم مخططو برامج الاتصال الحكومي هذه الاستراتيجية للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة ورؤى الجمهور. وينتشر استخدام هذه الاستراتيجية في الدوائر والهيئات الخدمية والمنظمات التي لا تهدف للربح.

- **استراتيجية التصنيف Categorization:** تعد هذه الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مخططي الحملات المرتبطة بالتسويق السياسي، وتستجيب هذه الاستراتيجية لرغبة الأفراد في تنظيم عالمهم وواقعهم في فئات متجانسة تبدو منطقية ومقنعة من وجهة نظرهم، مثل جيد وسيئ، حقيقي وغير حقيقي، واقعي وغير واقعي. هذه التصنيفات أو الفئات عادة ما ترتبط بموقف أو شخص معين، فإذا استطاع مخطط برنامج الاتصال أن يغير الطريقة التي ينظر بها الجمهور المستهدف لهذا الموقف أو الشخص، فإن ذلك يغير طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة بالموقف أو الشخص، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك رؤية لحزب معين لأسلوب حل موقف ما، وهذا الحزب له تصنيف غير جيد لدى الأفراد، فإن مخطط الحملة يركز على أساليب معالجة للموقف تتفق ورؤية الحزب، ومن ثم يمكن للأفراد أن يعيدوا تقييم القضايا والمواقف الأخرى التي ترتبط بهذا الحزب.

- **استراتيجية التحفيزInductional:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى حث المتلقين على اتباع سلوك معين دونما العمل على تغيير الاتجاه أولاً. فالحملة تسعى إلى تغيير السلوك وبعد ذلك تحاول تغيير الاتجاهات المرتبطة بهذا السلوك. فعلى سبيل المثال يمكن لعدد من الأفراد أن يحضروا حفلة موسيقية يخصص دخلها لصالح الأفراد الذين ليس لديهم مأوى Homeless بدافع الاستماع للموسيقى، أو مشاهدة نجوم الحفل. في أثناء وجودهم في الحفلة ربما يتلقون دعوة أو نداء لدعم جهود الجمعيات الخيرية لما تقدمه من مساعدات عديدة، ومن ثم يمكن أن يتكون لديهم اتجاه إيجابي نحو الجهود التطوعية وتقديم العون للجمعيات الخيرية.

- **استراتيجية الاستقلال:** يمكن لمخططي البرامج الاتصالية في الاتصال الحكومي اتباع هذه الاستراتيجية في حال تعرض المنظمة للتهديد أو الابتزاز لتنحى منحى معين، أو تتخذ مواقف تتناقض مع سياستها المعلنة. في هذه الحالة تخاطب الحملة الاتصالية دافع الأفراد ورغبتهم في الاستقلال، ومن ثم يمكن الحصول على مساندتهم للمنظمة في رفضها لانتهاك استقلالها.

- **استراتيجية التنشيط Stimulation:** تخاطب هذه الاستراتيجية رغبة الأفراد في الاشتراك في نشاط غير تقليدي، أو تخاطب حب الفضول لديهم. ففي أحيان كثيرة يبدو الفعل الجاد ممل ويفضل كثير من الأفراد المشاركة في أنشطة غير تقليدية. فهذه الاستراتيجية تجعل الرسالة أكثر إثارة من خلال طرح تساؤلات لاستمالة حب الفضول أو حث الجمهور على المشاركة في أنشطة معينة. فعلى سبيل المثال قام عدد من ضباط الشرطة في ولاية واشنطن بارتداء زي عدداً من الممثلين المشهورين، وقاموا بتقليدهم وهم يقدمون رسالة جادة لطلاب المدارس عن خطورة تعاطي المخدرات والكحوليات، وقد كان للحملة نتائج إيجابية بما أدى ببعض طلاب المدارس إلى الاشتراك معهم في جهودهم.

- **استراتيجية حل المشكلة Problem Solver:** تعد هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات الهامة في حملات الاتصال الحكومي، وتكون هذه الاستراتيجية أكثر تأثيراً لدى الأفراد المهتمين بموضوع الحملة. حيث يبحث هؤلاء الأفراد عن المعلومات ويتطلعون إلى التعرف على سبل حل المشكلة المثارة، يمكن للحملة

في هذا السياق أن تركز على كيفية المشاركة في حل المشكلات المطروحة مثل «ليس كافياً أن يكون للأفراد منازل آمنة وجيدة، ولكن الأهم هو أن يكونوا آباء راعين لأولادهم ومتحملين لمسؤولياتهم، وليس كافياً ألا يستطيع الطلاب الذهاب للجامعة لعدم توافر أماكن، ولكن الأهم هو تقديم الدعم المادي لمؤسسات التعليم العالي».

- **الاستراتيجية الغائية Teleological:** تقدم هذه الاستراتيجية بديلاً إيجابياً للاستراتيجية السابقة. حيث تعتمد على إظهار النتائج الإيجابية المترتبة على حل المشكلة. وعادة ما يستخدم مخططو حملات الاتصال الحكومي هذه الاستراتيجية في الحملات الانتخابية للتأكيد على النتائج الايجابية حال فوز المرشح. وتوضح الحملة التي تتبنى هذه الاستراتيجية الغايات المثلى التي تترتب على قيام المتلقين بالسلوكيات المطلوبة، والاستجابة لدعاوى الحملة، وفي الوقت نفسه تضفي الواقعية على هذه السلوكيات.

/ الاستراتيجيات الوجدانية
Affective Strategies:

تتعلق هذه الاستراتيجيات بالنصف الثاني من مصفوفة استراتيجيات الدوافع، وتركز على الاستمالات الوجدانية. عادة ما تكون هذه الاستمالات أكثر فاعلية وفائدة في مخاطبة الجماهير غير المهتمة بالقضية المطروحة، أو الجماهير التي لم تقرر بعد. أما بالنسبة للقضايا الأكثر تعقيداً، والجمهور الذي لديه رؤية أكثر عمقاً تتعارض مع رؤية المنظمة، فإن الاستمالات العاطفية لا تحقق تأثيراً ذا مغزى. وعلى غرار الاستراتيجيات المنطقية، تشتمل الاستراتيجيات الوجدانية على مداخل إيجابية وأخرى سلبية على النحو التالي:

- **استراتيجية تقليل التوتر:** تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام استمالات التخويف. حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف المتلقي من النتائج السلبية المترتبة على عدم القيام بسلوكيات معينة. تقابل هذه الاستراتيجية استراتيجية الاتساق في الاستراتيجيات المنطقية. فإذا كانت استراتيجية الاتساق تركز على المعارف وخلق تعارض في معتقدات وسلوكيات المتلقي، فإن استراتيجية تقليل التوتر تركز على الجانبين الوجداني والسلوكي. وتُعتبر هذه الاستراتيجية مهمة لدى مخططي حملات التوعية الصحية، حيث تسعى هذه الحملات لتخويف الأفراد من نتائج سلوكيات معينة، وذلك لحثهم على الالتزام بالعادات الصحية. ويجب على مخطط الحملة أن يستخدم هذه الاستراتيجية بحذر حتى لا تأتي بنتائج عكسية، فتخويف الأفراد من الموت مثلاً نتيجة لتعاطي المخدرات دونما توضيح كيفية حل المشكلة ونتائجها الإيجابية، يمكن أن يجعل الجمهور المستهدف يستاء من الرسالة والقائم بالاتصال.

- **استراتيجية تعبر عن رؤية المتلقي:** تأخذ هذه الاستراتيجية اتجاه إيجابي مقارنة بالاستراتيجية السابقة، حيث تسعى الحملة لإظهار سلوك المتلقي وكأنه مرغوب من وجهة نظر المنظمة وغير متعارض معها، بمعنى أن الرسائل الاتصالية تبدو وكأنها تعبر عن وجهة نظر المتلقي. فبعض السلوكيات يكون لها

تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية، فالمخدرات على سبيل المثال يكون لها نتائج إيجابية مثل الهروب من الواقع وذلك من وجهة نظر المتعاطين، وتأخذ حملات التسويق الاجتماعي هذه الفوائد بعين الاعتبار في الوقت الذي تركز فيه على الجوانب السلبية.

- **استراتيجية الدفاع الذاتي:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تصميم موقف معين يجعل من تبني وإتباع السلوك المطروح نجاحاً للمتلقي، بينما رفض دعاوى الحملة يمثل فشلاً له. وعلى ذلك فإن قيام المتلقي بالسلوك المطلوب والاستجابة للرسالةً يعني له دفاعاً عن ذاته. فعلى سبيل المثال قامت جمعية مكافحة المخدرات في الولايات المتحدة بتخطيط حملة تركز رسائلها على هذه الاستراتيجية وقدمت رسالة تقول «عشرة حقائق لفتاة شابة جميلة»، وذلك في محاولة لجعل تعاطي المخدرات وكأنه تهديد ذاتي لجمال الفتاة.

- **استراتيجية التكرار:** يرى كثير من الباحثين أن هذه الاستراتيجية تكون مفيدة في برامج الاتصال الحكومي إذا استخدمت بالتوازي مع استراتيجيات أخرى، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون التكرار بتنوع وبطريقة مشوقة.

- **استراتيجية التأكيد:** تقابل هذه الاستراتيجية استراتيجية الاستقلال في الجانب المنطقي. وتركز على رغبة الأفراد في الوصول إلى السلطة والمكانة، ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في القضايا التي تستحوذ على اهتمام الجمهور. حيث تقدم حملات الاتصال الحكومي التي تتبنى هذه الاستراتيجية وعوداً للمتلقي برقابة وسلطة أكبر على الآخرين، أو على مواقف وسياسات المنظمة في حال استجابته الإيجابية للرسالة وتبني الاتجاه أو السلوك المقترح. ومن ثم فالرسالة تؤكد على الفائدة المباشرة التي تعود على المتلقي.

- **استراتيجية التقمص:** تركز هذه الاستراتيجية على رغبة الأفراد في تقمص دوراً يجعلهم مقبولين اجتماعياً ويشعرون بالعطاء ورعاية الآخرين. فعلى سبيل المثال ركز الصليب الأحمر في رسالة له على هذه الرغبة «إنك عندما تتبرع بدمك فإنك تقدم ميلاداً جديداً، وفرصة أخرى للحياة». وعادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الخيرية.

- **استراتيجية الهوية:** تخاطب هذه الاستراتيجية رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيد بأنفسهم وأنهم جزء من المنظمة وقياداتها وهويتها. فالأفراد عادة ما يتطلعون إلى النماذج الجيدة في المجتمع ويعتزون بتشابههم معهم، وعلى ذلك يتم إيجاد ارتباط وعلاقات إيجابية بين الأفكار المقترحة ورمزا أو شخصية مفضلة من قبل الجمهور في المنظمة.

- **استراتيجية التأثير القوي:** يطلق على هذه الاستراتيجية التأثير المعدي، لأنها تخاطب رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية، أو رأي قادة الرأي. ولعلها تشبه في بعض جوانبها نظرية دائرة دوامة الصمت التي تعتمد على خوف الأفراد من العزلة، ومن ثم ينضمون إلى رأي الأغلبية. فعلى سبيل المثال إذا أدرك متلقي الرسالة أن أكثر من 2000 فرد من قادة الرأي والسكان المحليين وقعوا طلباً

بإنشاء مكان انتظار جديد، فإنه من الأكثر احتمالاً أن يؤيد هذا الطلب. لذلك تسعى الرسائل الاتصالية وفقاً لهذه الاستراتيجية إلى التأكيد على تأييد قطاع واسع من الجمهور لدعاوى الحملة والاتجاه المرغوب.

إن النماذج السابقة تقدم إطاراً مفيداً لمخطط البرامج الاتصالية لحملات الاتصال الحكومي. فهي استراتيجيات اتصالية تقدم عدداً من الأفكار الجيدة تجعل الرسالة أكثر إقناعاً للجمهور المتلقي. وتؤكد هذه الاستراتيجيات على أهمية بناء الرسائل الاتصالية على أسس نظرية ونماذج إقناعية تم اختبارها في دراسات عديدة وفي سياقات اجتماعية مختلفة. من جانب آخر تعتبر هذه الاستراتيجيات الجمهور المستهدف هو محور الرسائل الاتصالية في برامج الاتصال الحكومي، ومن ثم فإن مخاطبة رغبات وحاجات ودوافع هذا الجمهور يضمن الحد الأدنى من النجاح لبرنامج الاتصال. إن فهم كيف يفكر الجمهور المستهدف ولماذا يفكر بهذه الطريقة، يمكن أن يعظم بدرجة كبيرة من قدرة مخطط العملية الاتصالية على بناء علاقات ايجابية مع هذه الجماهير وكسب ثقتها من خلال التحديد الدقيق للاستراتيجيات التي تبدو من وجهة نظرهم مناسبة وصادقة ومقنعة.

نظرية الحوار
:Dialogue Theory

يعود مفهوم الحوار إلى قيام المنظمة بالاتصال بجماهيرها الأساسية لمناقشة القضايا المختلفة. وتعد هذه النظرية تطويراً للنموذج الرابع من نماذج جيمس جورنج التي توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة، وقد دعم مفهوم الحوار في أدبيات الاتصال الحكومي مجموعة من التطورات منها:

/ التحول من التركيز على إدارة الاتصال (communication management) إلى إدارة العلاقات (relationship management) والتأكيد على الاتصال كأداة للتفاوض حول العلاقات بين منظمة ما وجماهيرها (Vasquez, 1996).

/ التحولات الرقمية في مجال الاتصال والاعلام من ظهور الانترنت إلى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي. فأصبح لكافة المنظمات والدوائر والهيئات مواقعها الإلكترونية وحساباتها على كافة وسائل التواصل الاجتماعي، التي يمكنها إدارة مضامينها وتحديثه على مدار الساعة، وهو ما يدعم قدرة كافة المنظمات والهيئات على بناء وإدارة قنوات حوار مستمر مع فئات الجمهور المختلفة.

/ تزايد حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة سواء الحكومية أو غير الحكومية، وسعي هذه المنظمات

إلى تدعيم هويتها وبناء صورتها وإدارة سمعتها، وهو ما يتطلب التواصل المستمر مع فئات الجمهور والمتعاملين والعمل على الاستجابة لاحتياجاتهم وتطلعاتهم.

وتتضمن نظرية الحوار خمسة مبادئ أساسية هي: التبادلية، والتواصل، والتقمص، والمخاطرة، والالتزام (Kent & Taylor, 2002). وفيما يلي توضيح لهذه المبادئ:

/ التبادلية Mutuality:

تشير التبادلية إلى التسليم بأن المنظمات وجماهيرها مرتبطان ببعضهما ارتباط وثيق، وتتصف التبادلية بما يعرف بالتوجيه التعاوني Collaborative Orientation، وبروح المساواة المتبادلة بين المنظمة وجماهيرها، وتتضمن التبادلية:

- **التعاون Collaboration:** فالحوار يختلف عن المساومة، فالأفراد المشتركون في الحوار يكون لهم توجهاتهم ومواقفهم التي يدافعون عنها بقوة. فالحوار يتعلق بفهم مواقف الآخرين وكيفية وصولهم إلى هذه المواقف، ويجب تقبل واقع (Reality) الأطراف المشتركون في الحوار؛ لأن هذا الواقع يمثل رؤى وبناء اجتماعي مرتبط بكل طرف. وقد أصبح تحقيق التعاون بين المنظمة وجماهيرها أحد مجالات بحوث الاتصال الحكومي المهمة لأنه يقدم إطار عمل يجعل الاتصال الحكومي أكثر مهنية، ويساعد المنظمات على تحقيق مصالحها.

- **روح المساواة Spirit of mutual equality:** يجب على كل طرف في الحوار أن ينظر إلى الأطراف الأخرى على أنهم أشخاص وليسوا أشياء، ويجب تجنب ممارسة السلطة والسيادة في الحوار، وعلى كل طرف أن يشعر بالحرية في مناقشة أي قضية دون التقليل من شأنه.

/ التواصل Propinquity:

يعني التواصل من وجهة نظر المنظمة وجوب استشارة الجماهير في القضايا التي تهمهم، ومن وجهة نظر الجمهور يشير إلى استعداد الجمهور وقدرته على تجميع مطالبه ومصالحه وتقديمها للمنظمة. ويمكن تحقيق التواصل من خلال ثلاث أساليب هي:

- **الفورية:** وتعني قيام المشاركون في الحوار بالتواصل الفوري لمناقشة القضايا المثارة قبل اتخاذ أي قرار بشأنها.

- **التواصل الزمني Temporal Flow:** فالحوار يتضمن فهما لماضي وحاضر كل المشاركين فيه، ويؤكد على مستقبل مشترك ومستمر لهم.

- **الانخراط Engagement:** ويعني الانخراط الفعلي في الحوار وعدم الاكتفاء بالاستماع لما يقال، ويكون المستوى الأدنى في اشتراك الاتصال الحكومي في الحوار هو أخذ احتياجات الجماهير بعين الاعتبار، وأما

المستوى الأعلى فيشير إلى قيام المنظمة ببناء علاقات استراتيجية مع مجتمعاتها، وفهم المواقف الدولية وغير الثقافية والتعاطي معها.

/ التقمص Empathy :

يعزي التقمص إلى مناخ الثقة والدعم الذي توفره المنظمة لنجاح الحوار وأخذ مصالح وحاجات الجماهير بعين الاعتبار وتدعيم هذه المصالح، أي تقمص المنظمة لدور الجمهور، ويتضمن التقمص:

- **التدعيم Supportiveness:** فالحوار يتضمن خلق مناخ يشجع الآخرين على المشاركة فيه، وتوفير الفرصة لهم للمشاركة. فالحوار يكون مفتوحاً للجميع، ويتم في مكان يسهل الدخول إليه وتتوفر فيه كل المواد الإعلامية، ويبذل فيه جهد لتحقيق التفاهم المتبادل.

- **التوجه الاجتماعي Communal orientation:** ويعني بحرص المنظمة على تدعيم وتطوير المجتمع المحلي.

- **التأكيد Confirmation:** ويعني الاستماع للرأي الآخر والتسليم به وتأكيد أهميته على الرغم من قدرة المنظمة على تجاهله.

/ المخاطر Risk:

يوضح الباحثون أن الحوار يمثل إشكالية في الاتصال الحكومي لأنه قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة. مع ذلك فيجب على المنظمة أن تخاطر بالدخول في حوار متواصل مع جمهورها لأنه يحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية. وتقبل المخاطر يخلق درجة من الفهم المشترك بين المنظمة والجمهور تقلل حالة عدم التيقن وتزيل سوء الفهم. وقد ينتج عن المخاطرة:

- **القابلية للانتقاد Vulnerability:** فكما توضح النظرية النقدية، تمثل المعلومات سلطة لمن يمتلكها، والحوار يتضمن بالضرورة، مشاركة المعلومات والرغبات مع الآخرين، وقد يعرض ذلك المنظمة لاستغلال هذه المعلومات ضدها، ولكن في النهاية يتطلب التكييف مع البيئة درجة من المخاطرة.

- **نتائج غير متوقعة**
Unanticipated consequences: فيصعب في الحوار التعرف على ردود أفعال الآخرين حتى في حال معرفة مواقفهم المسبقة تجاه القضايا المثارة. ومن ثم يكون هناك احتمال لنتائج غير متوقعة يتحتم قبولها إذا كانت على أسس موضوعية.

- **الاعتراف بوجهات نظر الأطراف المختلفة وآرائهم التي قد تبدو غريبة Recognition of strange otherness.**

/ الالتزام Commitment :

لتطبيق نظرية الحوار يجب الالتزام بتدريب ممارسي الاتصال الحكومي على أسس الحوار وقواعده. فالالتزام بالحوار على الرغم من المخاطر التي يمكن أن تنتج عنه ينعكس في فوائد عديدة على المنظمات تتمثل في الحصول على دعم الجمهور، وبناء سمعة جيدة للمنظمة والتقليل من إمكانية تدخل أطراف خارجية. ويتضمن الالتزام:

- **المكاشفة Commitment to conversation:** فيلتزم المشتركون في الحوار بالكشف عن مواقفهم، ويتحقق ذلك بتقديم الفوائد المتحققة من الحوار، المتمثلة في بناء علاقة استراتيجية قائمة على الفوائد الذاتية لكل طرف. فعندما تتعامل المنظمة بوضوح مع جماهيرها يمكنها أن تصل معهم إلى حلول للمشكلات وتحقيق فوائد متبادلة.

- **الالتزام بالتفسير**
Commitment to interpretation: فالحوار يلزم الأطراف بفهم مواقف الآخرين حتى في حالة تعارض هذه المواقف مع مواقف الطرف الآخر. والوصول إلى تفسير مشترك لمفاهيم الحوار ومضامينه من إحدى النتائج الإيجابية.

ولكن كيف يمكن تطبيق نظرية الحوار في الممارسة اليومية للاتصال الحكومي؟ توجد عدة تكتيكات يمكن لإدارات الاتصال الحكومي استخدامها لتطبيق مبادئ نظرية الحوار. وهذه الأساليب هي:

/ **تأهيل ممارسي الاتصال الحكومي على بناء علاقات مع قيادات المجتمع:** فيجب تصميم برامج تدريبية لممارسي الاتصال الحكومي في «مهارات الحوار والتفاوض» على غرار البرامج التدريبية في إدارة الصراع وإدارة الأزمات. ومن المهارات التي يجب توفرها في الممارسين مهارة الاستماع، والقدرة على وضع القضايا المثارة في أطر وسياقات محلية وقومية ودولية، والقدرة على تحديد أرضية مشتركة للأطراف المشاركة لبدء الحوار، وكذلك القدرة على التفكير في الأهداف طويلة الأجل بدلاً من التركز على الأهداف القصيرة وطرح هذه الأهداف في الحوار، وتحديد الأفراد والجماعات ذات التوجهات المعارضة والتي لها وجهات نظر متباينة عن توجهات المنظمة. كل هذه المهارات يمكن استخدامها في بناء علاقات مع وسائل الإعلام وقادة المجتمع المحلي. (Taylor et al., 2001)

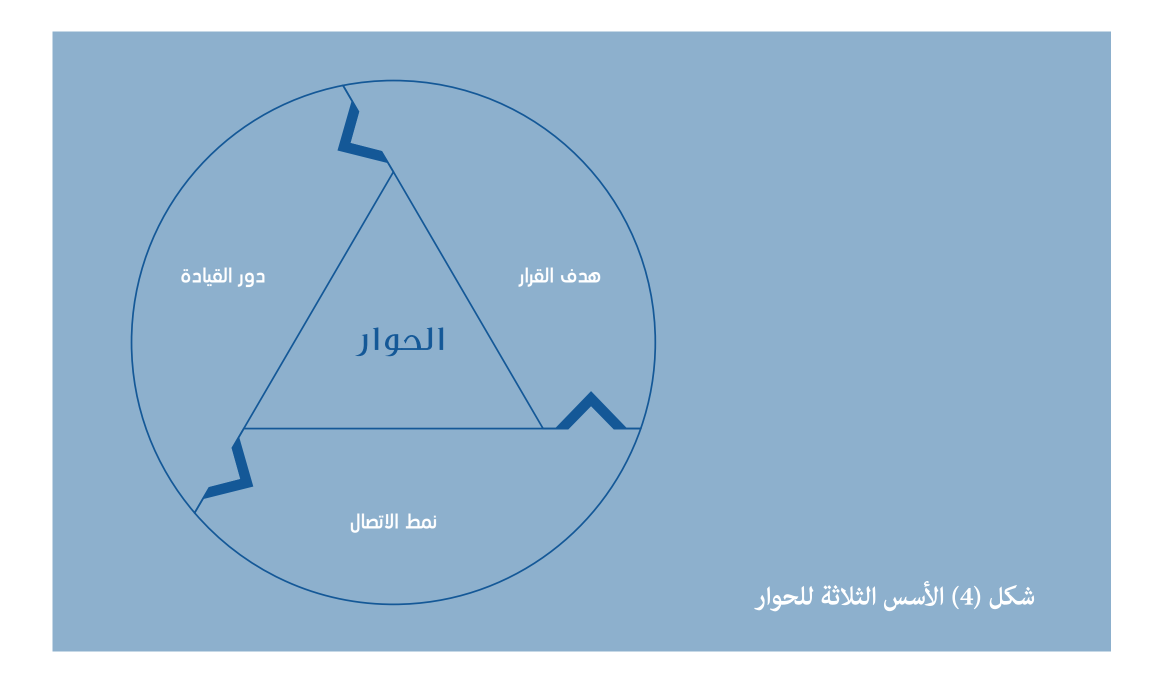
/ **بناء علاقات حوار من خلال وسائل الاتصال الحديثة:** يمكن للمنظمات أن تدعم التزامها بالحوار، وتقوية علاقاتها بالجماهير الأساسية من خلال وسائل الاتصال الحديثة. وتعد الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي أهم هذه الوسائل. فيمكن من خلالها استخدام البريد الإلكتروني والموقع الالكتروني للمنظمة (Kent, 2001) وحسابات المنظمة على وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيسبوك وإنستغرام وتويتر وسناب شات وغيرها. وهذه الوسائط تساعد في بناء حوار مع الجماهير وتحقق البعد الشخصي في الاتصال. وتمتلك هذه الوسائط ميزات مهمة مثل دمج النص والصوت والصورة والحركة والتفاعل

الفوري في مجموعة واحدة، وعلى ذلك يمكن استخدامها في الاتصال المباشر مع الجماهير من خلال النقاش الفوري ورجع الأثر الفوري وإمكانية التعليق وإبداء الرأي، وتعد هذه الوسائط أيضاً مصدراً مهماً للمعلومات للمنظمة من خلال توظيفها في إجراء البحوث.

الحوار كاستراتيجية:

يوجد ثمة اتفاق بين الباحثين على أن الحوار يسهم بدرجة كبيرة في صياغة استراتيجية المؤسسة وفي تحقيق أهدافها. فباحثو الإدارة يرون أن الحوار والتفاعل المستمر بين مديري الإدارات المختلفة في مؤسسة ما يحدد بدرجة كبيرة نتائج استراتيجية هذه المؤسسة، وأن فاعلية عملية اتخاذ القرارات تتوقف على مستوى الحوار بين قيادات المؤسسة، وأن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تفعيل آليات الحوار بين المستويات الإدارية بما يجعل كافة العاملين يسهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويقدم مجموعة من الباحثين نموذجاً يحدد ثلاثة مرتكزات أساسية لتفعيل الحوار في المؤسسة، وكل منها يجيب عن سؤال محدد، وهذه المرتكزات هي: هدف القرار (ما القرار التي تسعى المؤسسة لتحقيقه من الحوار؟)، ونمط الاتصال (ما الكيفية التي يجرى بها الحوار لتحقيق الهدف)، ودور القيادة (من الشخص أو الفريق الذي يسهل عملية إجراء الحوار؟) ويوضح الشكل التالي (4) مرتكزات الحوار. (Bourgoin, et al, 2018, Toledano, 2018).



شكل (4) الأسس الثلاثة للحوار

وهذه الأسس ليست تراتبية، بمعنى أنها يجب أن تؤخذ كلها بعين الاعتبار بذات الوقت عند إجراء الحوار للوصول لنتائج فاعلة لتحقق أهداف المنظمة. فبالنسبة لهدف القرار «الأساس الأول»، نجد أن المدير عندما ينخرط ويشارك في الحوار يكون لديه هدف في ذهنه مثل إقناع شخص آخر بالقيام بعمل محدد، أو الوصول لأفكار جديدة، أو الحصول على معلومات، أو فهم موقف معقد، أو غيرها من القضايا. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تكون الوسيلة هي «نمط وأسلوب التواصل» بين المتحاورين، وهذا هو «الأساس الثاني». فكل قضية تحتاج لنمط اتصال مناسب، وكل نمط أو مدخل للاتصال يحتاج إلى «مهمة قيادية» يمكنها قيادة هذا التواصل بشفافية وعقلانية وإقناع، وهذا هو «الأساس الثالث».

وبالتالي يمكن القول إن هذه الأسس الثلاثة تكمل بعضها بعضاً، فكل حوار يكون له هدف محدد، وهو ما يتطلب نمط وأسلوب الاتصال المناسب، وأيضاً القيادة أو فريق العمل الذي يمكنه قيادة الحوار لتحقيق الهدف منه. كل من هذه الأسس تؤثر على طبيعة الحوار ومستواه، ويوضح الجدول التالي (4) أسس الحوار السياسي، والاستراتيجي، والتكتيكي.

الاستراتيجية	الحوار السياسي	الحوار الاستراتيجي	الحوار التكتيكي
هدف القرار	بناء التحالفات	توظيف كافة الموارد	نشر الإجراءات
نمط الاتصال	تمهيدي - إعلامي	جدلي -نقدي	أداتي -فني
دور القيادة	رمز من القيادات	مستشار	منسق

جدول (4) أسس الحوار وفق طبيعته

وما يهمنا هنا في الاتصال الحكومي هو نمط الاتصال وفق طبيعة ومضمون الحوار، فكما أوضحنا سلفاً يختلف نمط الاتصال المستخدم باختلاف الهدف من الحوار والقضايا التي يتم مناقشتها. ويوضح الجدول التالي (5) نمط الاتصال وفق طبيعة الحوار والهدف منه.

نمط الاتصال	تمهيدي – اعلامي **Explorative**	جدلي – نقدي **Argumentative**	أداتي – فني **Performative**
المضمون	• التركيز على القيم والمصالح • التركيز على المواطنين والأفكار • عرض رؤية وتوجهات القائد	• التركيز على المنطق • تقديم أرقام وحقائق • تقديم بدائل وسيناريوهات	• التركيز على المهام • التركيز على الأهداف والإجراءات • استخدام المذكرات والجداول
الشكل	• مفتوح للنقاش • غير رسمي • سري	• منظم • رسمي • محدد ومغلق على المشاركين	• مبسط وسلس • رسمي • عام ومفتوح
الآلية والمكان	• فرد-إلى -فرد • خارج المكتب ويأخذ طابع اجتماعي	• مجموعة - إلى - مجموعة • ورش عمل ولجان متخصصة	• فرد-إلى -مجموعة • فعاليات – لقاءات فريق العمل – اتصال داخلي
التكتيكات	• تأثيري • إعادة صياغة وبلورة	• ذكاء – تبادل معلومات – جدل ومناقشة	• تربوي • سرد قصصي

جدول (5) نمط الاتصال وفق طبيعة الحوار والهدف منه

ولعل النموذج السابق تقديمه يشير إلى النقاط التالية:

/ يعتمد الاتصال الحكومي الفعّال الحوار كاستراتيجية أساسية في تحقيق أهداف الدائرة أو الهيئة.

/ يتم هذا الحوار في كافة المستويات الإدارية: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الفنية.

/ هدف هذا الحوار والغاية منه تحدد نمط الاتصال الحكومي المناسب له، ودور القيادة في تنفيذه.

/ يجب تدريب ممارسي الاتصال الحكومي في كافة المستويات الإدارية على مهارات الحوار والتفاوض وآلية إجرائه وكيفية تنفيذ مخرجاته.

استراتيجيات الاتصال الداخلي:

يوجد ثمة اتفاق بين باحثي الاتصال الحكومي على أهمية الجمهور الداخلي في المنظمات المختلفة باعتباره جزءاً من بناء المنظمة، فما تريده المنظمة من العاملين فيها هو الأداء المتميز لمهام العمل، والولاء للمنظمة والالتزام بقوانينها ولوائح وإجراءات العمل فيها. أما الموظف فهو يريد من المنظمة الحصول على راتبه في موعده، وأن يكون لدى المنظمة القواعد واللوائح التي تمنحه مكافأة مالية نظير تميزه في عمله وأن يكون هناك معايير موضوعية للثواب والعقاب وللترقي في المستويات الإدارية.

وأصبح هناك توجه جديد في العلاقة بين المنظمات وجمهورها الداخلي. هذا التوجه يسير فيما يعرف بانخراط المنظمات المختلفة في جوائز التميز المؤسسي. فالمنظمات تعيش اليوم في ظل بيئة تنافسية، وهو ما يجعلها تحرص على بناء صورتها الذهنية لدى كل من جمهورها الداخلي والخارجي. ومن شروط التقدم لهذه الجوائز قيام المنظمات المختلفة بإجراء بحوث مسحية على جمهورها الداخلي لتحديد درجة الرضا الوظيفي لديهم. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للشخص للقيام بعمله على أعلى مستويات الأداء، والفرد الذي يكون لديه ذلك الرضا تكون لديه مشاعر وتصرفات ايجابية نحو العمل بما يسمح بتحقيق طموحاته.

وإذا كان الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً بدرجة الأداء، فإن العديد من الدراسات تشير إلى أن درجة عدم الرضا الوظيفي لها آثار سلبية أيضاً منها؛ عدم حب الفرد لعمله، والميل للغياب، وعدم الالتزام بالمواعيد، وكراهية العمل لدرجة تجعله يترك ذلك العمل أو يحيل نفسه إلى المعاش مبكراً. كما أن الأفراد الذين يعملون في وظائف أو يعيشون في ظروف غير راضين عنها هم الأكثر تعرضا للحوادث،

فعدم التركيز أو عدم الانتباه هي عادة سيئة وغير آمنة ترجع إلى عدم الرضا عن العمل، وعادة ما يؤدى ذلك إلى حوادث في مكان العمل.

وقد أوضحت دراسات عديدة أهمية دور الاتصال الحكومي مع هذا الجمهور وانعكاس ذلك على درجة ولائه للمنظمة، والتزامه بسياساتها، ففي دراسة أجريت على 253 موظف في مؤسسات مختلفة في الولايات المتحدة أكد جوردن وإنفانت (Gorden & Infante 1991)، على أهمية دور الاتصال الحكومي داخل المنظمة وقدرته على تجميع مصالح العاملين وتقديم الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم تجاه المنظمة وسياساتها. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الاتصال المستمر والمتبادل بين الإدارة العليا والعاملين من جانب، والالتزام الوظيفي نحو المنظمة وتقديم الدعم لها من جانب آخر.

وتوصل ألن (Allen, 1992) للنتيجة نفسها في دراسة أجراها على 224 من العاملين في الجامعات الأمريكية، فوجد علاقة قوية بين الاتصال المستمر والمتبادل بين الإدارة العليا والعاملين من جانب، والالتزام الوظيفي نحو المنظمة وتقديم الدعم لها من جانب آخر.

/ أهمية برامج الاتصال الحكومي الداخلي:

تشير الدراسات إلى أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة وبناء هويتها وإدارة سمعتها، (Omilion-Hodges, 2014, Jorfia & Jorfib, 2011) وتكمن أهمية برامج الاتصال الحكومي الداخلي فيما يلي:

- **رفع مستوى الأداء:** فمن المتوقع أن يقوم العاملون في المستويات الإدارية المختلفة بأداء مهامهم بفاعلية أكثر إذا كان لديهم رؤية واضحة لطبيعة وظيفتهم والمهام المطلوبة منهم ويدركون كيفية القيام بها ولمن يمكنهم رفع تقاريرهم.

- **الحفاظ على ولاء العاملين:** فوعي الموظف بأهمية دوره في المنظمة وشعوره بالاستقرار الوظيفي يخلق لديه درجة من الولاء لمكان عمله ويزيد من ارتباطه بالمنظمة.

- **تحقيق الترابط والانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة:** فتدفق الاتصال الأفقي بين المستويات الإدارية يسهم في تفعيل جهود تحقيق الأهداف، ويقلل من تداخل الاختصاصات والمهام، ويزيد من التواصل الرسمي وغير الرسمي بين العاملين في هذه المستويات.

- **تقليل نسبة التسرب الوظيفي:** فشعور الموظف أن هناك مميزات أخرى في المنظمة يستفيد منها بخلاف العائد المادي يجعله يفكر كثيراً قبل ترك المنظمة. وترتبط هذه المزايا ببيئة العمل الإنسانية ونمط القيادة والبرامج الاجتماعية التي تنظمها العلاقات العامة وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه أسر العاملين وأبنائهم.

- **تفعيل دور الموظف في بناء سمعة المنظمة:** فقيام العلاقات العامة والاتصال المؤسسي بتعليم وإعلام واقناع العاملين بسياسات المنظمة وقياداتها ومنتجاتها وخدماتها يجعل كل منهم قائماً بالاتصال بالنيابة عن المنظمة، فهؤلاء العاملون عادة ما يمثلون كل فئات المجتمع ويقع على عاتقهم دوراً مهماً في تدعيم صورة المنظمة.

- **تدعيم روح الفريق:** فمن خلال دراسة آراء وتطلعات وسمات الجمهور الداخلي يمكن للعلاقات العامة والاتصال المؤسسي التعرف على المهارات الفردية للعاملين، وبالتالي يمكن تشكيل فرق العمل المتجانسة، والتي أصبحت إحدى سمات الأداء المتميز في منظمات الأعمال.

- **تدعيم موقف المنظمة أثناء الأزمات:** دور العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في النقاط السابقة يجعل العاملون يساندون المنظمة عند مواجهتها لأزمة ما. فأثناء الأزمة تحتاج المنظمات لتكاتف موظفيها وأن يقوموا بأداء مهامهم على مدار الساعة ويحافظوا على سرية إجراءات العمل، وهذا كله يتطلب درجة من الولاء والالتزام من قبل العاملين.

ويمكن القول أن إحدى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الجمهور الداخلي من العاملين هو تطبيق الاتصال المتوازن في اتجاهين، فهذا النموذج يسمح بوجود اتصال متبادل ومستمر بين الإدارة العليا والعاملين، ويمكنهم من التعبير عن آرائهم في مخرجات المنظمة وسياساتها، ويمكنهم من المشاركة في صنع القرار، ويحقق التفاهم المتبادل والمصلحة المشتركة بينهم، وهذا بدوره ينعكس على قبول العاملين لسياسات المنظمة والتزامهم تجاهها ورضاهم عنها، وكذلك تطبيق استراتيجية الحوار في كافة المستويات الإدارية التي تم شرحها سلفاً.

أسئلة للمناقشة:

1. ما أهم التكتيكات المستخدمة في استراتيجية الاعلام في رسائل الاتصال الحكومي؟
2. هل يمكن لمخططي حملات الاتصال الحكومي التركيز على الاستراتيجيات المنطقية أو الاستراتيجيات الوجدانية فقط، ولماذا؟
3. ما أهمية تطبيق مبادئ نظرية الحوار في تحقيق أهداف حملات الاتصال الحكومي؟
4. اشرح أهمية برامج الاتصال الداخلي في الدوائر والهيئات الحكومية المختلفة.

مراجع الفصل:

1. Allen, M. (1992), “Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor”, Communication Quarterly, 40 (4): 357367-.

2. Argenti, P. & J. Forman (2000), “The Communication Advantage: A Constituency-Focused Approach to Formulating and Implementing Strategy” in Schultz et al. (eds.), The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand (Oxford: Oxford University Press), 233245-

3. Austin, E. & B. Pinkleton (2001), Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers)

4. BİRİM. B. (2016), “Evaluation of corporate social responsibility and social media as key source of strategic communication”, Social and Behavioral Sciences 235: 70 – 75.

5. Bourgoin, A. et al (2018), “We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue” Business Horizons, 61: 587—597.

6. Dolphin, R. & Y. Fan ((2000), “Is Corporate Communication a Strategic Function?”, Management Decision, 38 (2): 99106-

7. Gorden, W. & D. Infante (1991), “Test of Communication Model of Organizational Commitment”, Communication Quarterly, 39 (2): 144155-.

8. Jorfia. H. & S. Jorfib (2011), “Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction”, Social and Behavioral Sciences, 24: 1596–1605.

9. Kent, M. & M. Taylor (2002), “Toward a Dialogic Theory of Public Relations”, Public Relations Review, 28 (1): 2137-.

10. Kent, M. (2001), “Managerial Rhetoric as the Metaphor for the World Wide Web”, Critical Studies in Media Communication, 18 (3): 359375-.

11. McGuire, W (1989), “Theoretical Foundations of Campaign” in R. Rice & C. Atkin (eds.), 2nd ed., Public Communication Campaign (Newbury: Sage Publications), 4365-

12. Omilion-Hodges, L. (2014), Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication”, Business Horizons, 57: 435445-.

13. Preciado-Hoyos, A. et al (2017), “The strategic orientation of communications consulting firms in Colombia”, Public Relations Review, 43 406–416

14. Ruler, B. (2004), “The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies”, Public Relations Review, 30: 123143-.

15. Taylor, M., et al. (2001), “How Activist Organizations are using the Internet to Build Relationships”, Public Relations Review, 27 (3): pp. 263284-.

16. Toledano, M. (2018), Dialogue, strategic communication, and ethical public relations: Lessons from Martin Buber’s political activism, Public Relations Review, 44: 131141-.

17. Vasquez, G. (1996), “Public Relations as Negotiation: An Issue Development Perspective”, Journal of Public Relations Research, 8 (1): 5777-.

الوحدة التعليمية

04



تخطيط حملات الاتصال الحكومي

أهداف و مخرجات الوحدة التعليمية

تهدف الوحدة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

/ التعريف مفهوم تخطيط الحملات الاتصالية الحكومية.

/ التعريف بمراحل إعداد وتخطيط وتنفيذ الحملات الاتصالية الحكومية.

/ تقديم نماذج تطبيقية لحملات الاتصال الحكومي ومبادراته.

مع نهاية هذه الوحدة التعليمية، يكون الطالب قادراً على أن:

/ يفهم طبيعة حملات الاتصال الحكومي وأهميتها.

/ يخطط أنواع مختلفة من حملات الاتصال الحكومي وفق خطواتها العلمية.

/ يحلل نماذج عملية من حملات اتصال حكومي داخل الدولة وخارجها.

يهتم الاتصال الحكومي بعمليات التخطيط لأنشطته وبرامجه المختلفة. لذلك تعتمد الحملات الاتصالية في المجال الحكومي على معايير وخطوات محدده لتخطيط عناصرها، تحقيقاً للهدف من الحملة، ويمكن للاتصال الحكومي تنفيذ العديد من الحملات في مختلف المجالات وفقاً للقضايا التي تهم المجتمع أو للوظائف التي تؤديها المؤسسات الحكومية، ويناقش الفصل مراحل إعداد وتخطيط وتنفيذ هذه الحملات، كما يستعرض مفهوم المبادرات الحكومية وكيفية تفعيله.

مفهوم تخطيط الحملة:

يقصد بتخطيط الحملات الاتصالية والإعلامية مجموعة من المراحل والخطوات المتكاملة التي يتم اتباعها عند الإعداد لتنفيذ برنامج اتصالي بغرض تحقيق أهداف مرتبطة بالتأثير في معارف واتجاهات وسلوكيات الجمهور، مع مراعاة المتغيرات المؤسسية والاجتماعية والثقافية، وطبيعة الموضوع أو القضية التي تتناولها الحملة.

وتعرف أيضاً بأنها: الجهود والأنشطة الاتصالية المخططة التي تستهدف تحقيق أهداف معرفية واتجاهية وسلوكية من خلال رسائل اتصالية تحتوي على مضمون يتم إعداده وتنفيذه وفقاً لأساليب إبداعية متعددة، وتستخدم وسائل الاتصال المباشرة والجماهيرية للوصول إلى الجمهور المستهدف.
كما تعرف بأنها مجموعة من الخطوات المنظمة التي تستهدف تحقيق أهداف يمكن قياس تحققها من خلال استخدام وسائل الاتصال المتنوعة وأدوات تفاعليه مع الجمهور المستهدف. وتنبع استراتيجية تخطيط الحملة الاتصالية من التوصيف الدقيق لطبيعة القضية أو موضوع الحملة، وإبراز أهمية تناوله والتعامل معه، وتوضيح الاختيارات الخاصة بالتعامل مع القضية أو الموضوع، والأدوات والوسائل التي يمكن توظيفها في الحملة، ومراحل تنفيذها وأدوات تقييمها. وبصفة عامة تعمل الحملات في مجال الاتصال الحكومي على تقديم المعلومات للجمهور حول الخدمات الحكومية، والتعريف بالسياسات والبرامج والأنشطة الحكومية، إلى جانب بناء السمعة الطيبة للحكومة ومؤسساتها.
https://gcs.civilservice.gov.uk

وتمكن الحملات الاتصالية والإعلامية الحكومة ومؤسساتها من تفعيل تواصلها الثنائي مع الجمهور، وتحقيق معايير الشفافية وإتاحة المعلومات، إلى جانب تفعيل قدرتها على مواجهة المشكلات المجتمعية المختلفة، وتغيير أو بناء السلوكيات المطلوبة، فضلاً عن إبراز دور الدولة السياسي والاقتصادي والاجتماعي، عبر التوظيف الجيد لوسائل الاتصال المتنوعة، خاصة وسائل الاتصال الحديثة التفاعلية.
https://www.prweek.com

وترتبط عملية التخطيط بالمحددات التالية:

/ دراسة شاملة لكل الظروف والمتغيرات المرتبطة بالموضوع أو القضية.

/ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

/ جمع المعلومات الخاصة بالموضوع والجمهور ووسائل الاتصال اللازم استخدامها.

/ وضع الاستراتيجيات الاتصالية الخاصة بالحملة.

/ تحديد الموارد والإمكانيات المطلوبة لتحقيق الأهداف من حيث الموارد البشرية والمادية والفنية.

/ تحديد الفترة الزمنية الخاصة بالحملة ووضع البرامج التنفيذية.

أهمية تخطيط الحملات الاتصالية والإعلامية:

تنبع أهمية التخطيط العلمي الجيد للحملات الاتصالية والإعلامية من الفوائد المتحققة من هذا التخطيط، التي تتلخص فيما يلي:

- وجود أساس علمي لوضع أهداف ورسائل الحملة وتنفيذ برامجها.

- الوصف الدقيق للأهداف وأساليب قياس تحققها.

- التحديد الواضح لفئات الجمهور المستهدف من الجوانب الديموغرافية والاجتماعية والنفسية والثقافية.

- الإدارة الجيدة للإجراءات التنفيذية للحملة وتوقيتاتها.

- إتاحة عملية التعرف على أوجه القصور في الحملة وتصحيح مسارها.

وترتبط العديد من حملات الاتصال الحكومية بتغيير سلوكيات الأفراد المعتادة في أمور اجتماعية وممارسات حياتية مختلفة، ويرتبط تغيير السلوك بضرورة التحديد الدقيق للمشكلة القائمة والسلوكيات المطلوب تغييرها، والصعوبات التي تواجه عملية التغيير. وهناك عدد من العوامل التي

تسـاعد في تحقيـق اسـتراتيجية التغيـير، منهـا:

- / إظهـار مزايـا التغيـير في السـلوك والعائـد الإيجـابي مـن تبنـى السـلوكيات الجديـدة والآثـار السـلبية الناجمـة عـن عـدم التغيـير.
- / دعم ثقة الأفراد في قدرتهم على التغيير وتبنى السلوكيات المطلوبة، ومواجهه مخاوفهم من التغيير.
- / التأكيد على الدعم المؤسسي والاجتماعي لعملية التغيير.
- / إظهار النماذج الناجحة التي تبنت عملية التغيير.
- / الاستمرارية في دعم عملية تغيير السلوك والتأكيد على ناتجها الإيجابي لدعم قرار الأفراد بالتغيير.

وتسـتهدف الحمـلات الاتصاليـة والإعلاميـة تغيـير الأفـكار أو السـلوكيات الخاطئـة أو تبنـي الأفـكار أو السـلوكيات الجديـدة التـي تتضمـن:

- / الأفكار الاجتماعية التي تأخذ شكل المعتقدات والاتجاهات والقيم.
- / الممارسات الاجتماعية التي تتمثل في السلوكيات الجماعية والتصرفات الفردية.
- / المنتجات الاجتماعية التي تتمثل في تبني أدوات أو عناصر ملموسة تدعم الممارسات الاجتماعية.

وهي تراعي خصائص وسمات الجمهور من حيث:

- **الخصائص الاجتماعية الديموغرافية:** الطبقة الاجتماعية - الدخل - التعليم - السن - حجم الأسرة.
- **الخصائص النفسية أو السيكولوجية:** الصفات الداخلية مثل الاتجاهات - القيم - سمات الشخصية.
- **الخصائص السلوكية:** نماذج السلوك - العادات الشرائية - اتخاذ القرار.

ولذلـك تعمـل حمـلات الاتصـال الحكومـي عـلى مسـاعدة الجمهـور المسـتهدف عـلى فهـم ذاتـه وعـلى فهـم القيـم والمعايـير والمعتقـدات الاجتماعيـة المحيطـة بـه، وكذلـك فهـم المجتمـع المحيـط بـه ومؤسسـاته، وإرشـاده إلى الأدوار المجتمعيـة التـي يقـوم بهـا داخـل هـذا المجتمـع. كـما تسـهم في توجيـه الجمهـور المسـتهدف لاتخـاذ السـلوكيات المطلوبـة المتوافقـة مـع احتياجـات المجتمـع السياسـية، والاقتصاديـة، والاجتماعيـة، والتسـويقية وغيرهـا، وكذلـك توجيهـه نحـو التفاعـل والحـوار مـع أفـراد ومؤسسـات المجتمـع.

ويجب على مخططي الحملات الاعلامية الحصول على إجابات عن التساؤلات التالية:

- / ما الأفكار أو الممارسات والسلوكيات الاجتماعية المطلوب تغييرها أو إكسابها للجمهور؟
- / ما الفوائد النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي يبحث عنها الجمهور؟
- / ما العوامل التي تجعل من الفكرة أو الممارسة أو السلوك ملائم للجمهور؟
- / ما الأساليب التي يمكن من خلالها إقناع الجمهور بالفكرة أو الممارسة أو السلوك؟
- / كيف يمكن مواجهة الأفكار والممارسات والمعتقدات المضادة؟

وعليهم أيضاً أن يدركوا ما يلي:

- / أهمية إدراك الجمهور بوجود مشكلة ما؟ مع ضرورة إلقاء الضوء على هذه المشكلة.
- / حث الجمهور على إدراك قيمة هذه المشكلة وعلى أهمية أو ضرورة إيجاد حل لها.
- / تقديم الحلول الملائمة للجمهور.
- / مساعدة الجمهور على القيام بالسلوك المطلوب.
- / دعم القرار باتخاذ السلوك المطلوب والاستمرار في أداء الممارسات الصحيحة.

أنواع الحملات الاتصالية والإعلامية:

- **حمـلات التأثـير في الوعـي والمعرفـة:** هـي الحمـلات التـي تقـدم للجمهـور المعلومـات اللازمـة حـول قضيـة أو موضـوع، بهـدف إحاطـة الجمهـور علـماً بأهميـة هـذا الموضـوع، وتوفـير المعلومـات التـي تسـاهم في توعيتـه وإكسـابه الخلفيـة المعرفيـة التـي تمكنـه مـن الفهـم ثـم اتخـاذ السـلوك بعـد ذلـك.
- **حمـلات إكسـاب الجمهـور سـلوكيات جديـدة:** وهـي الحمـلات التـي تسـتهدف إقنـاع الجمهـور بالقيـام

بأعمال وسلوكيات جديدة أو غير تقليدية في مجالات متنوعة كالصحة والبيئة والتعليم وغيرها. وذلك بهدف تطوير حياته ومجتمعه.

- **حملات تغيير سلوك قائم:** هي حملات تستهدف تغيير سلوكيات قائمة إلى سلوكيات جديدة، وتمثل صعوبة تنفيذ هذه الحملات في اعتياد الجمهور أو اقتناعه بالسلوكيات المطلوب تغييرها وتبنيه لها، وربما مقاومته لأي تغيير أو تطوير.
- **حملات تغيير القيم والمعتقدات:** هي حملات تستهدف مواجهة قيم أو معتقدات ثبت خطأها، أو تغيرت مع تطور المجتمع، وبشرط أن تكون القيم والمعتقدات الجديدة متوافقة مع القيم العامة للمجتمع.

خطوات تخطيط الحملة الاتصالية:

يمر تخطيط الحملة الاتصالية والإعلامية بمجموعة من الخطوات تتلخص فيما يلي:

أولاً مرحلة بناء خطة الحملة:

تعتمد هذه المرحلة على البيانات والمعلومات التي حصل عليها مخططو الحملة من خلال عمليات البحث والرصد وتحليل الموقف. وبناء على هذه المعلومات يقوم مخطط الحملة بتحديد العناصر التالية:

/ تحديد المشكلة أو القضية موضوع الحملة:

يقوم مخطط الحملة بتحديد المشكلة أو القضية موضوع الحملة، ووصف أهميتها بالنسبة للجمهور والمجتمع، وأسباب حدوث المشكلة أو الأسباب التي جعلت من القضية محور اهتمام حكومي أو مجتمعي، والتداعيات السلبية لعدم التصدي لها أو التعامل مع آثارها. وخلال تلك المرحلة أيضاً يقوم المخطط بعمل توصيف دقيق للإيجابيات المترتبة على حل المشكلة أو التعامل مع القضية، والسلبيات المترتبة على إهمالها، إلى جانب عمل توصيف بالفرص المجتمعية المتاحة التي تزيد من إمكانية نجاح الحملة، وكذلك العوائق أو التهديدات التي تعوق من نجاح الحملة. مع توضيح طبيعة المعارف أو الاتجاهات أو السلوكيات المطلوب غرسها أو تغييرها لدى الجمهور.

/ تحديد الأهداف:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال الحملة، ويجب مراعاة عدد من المبادئ التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف ومنها:

- ألا تكون متعارضة مع بعضها من ناحية، ومع اتجاهات وقيم الجمهور من ناحية أخرى.
- أن تكون واضحة ودقيقة.
- القابلية للمراجعة والتعديل وفقاً لمتطلبات عملية التنفيذ.
- إمكانية التعبير عن مخرجاتها بصورة رقمية.
- أن تحدد الجمهور المستهدف بدقة.
- أن تحدد الفترة الزمنية التي يمكن أن تتحقق الأهداف خلالها.
- توضيح الأهداف الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة الأجل، وربطها معاً.
- أن تكون في حدود الإمكانات والموارد المتاحة.
- إمكانية تنفيذها وقياس مدى تحققها.

ومن أهم الأهداف العامة للحملات الاتصالية والإعلامية:

- **المعرفة:** وتعني تقديم المعلومات اللازمة للجمهور حول الموضوع أو المشكلة.
- **الإقناع:** وتعني التأثير في اتجاهات الجمهور نحو الموضوع أو المشكلة، بحيث يكون مستعداً لاتخاذ القرار المطلوب.
- **اتخاذ القرار والسلوك:** وهي المرحلة التي تساعد فيها الحملة الجمهور على اتخاذ القرار المستهدف، والقيام بالسلوكيات المطلوبة.
- **التأكيد والتثبيت:** وهي المرحلة التي يسعى خلالها الجمهور إلى تدعيم قراره بتبني فكرة معينة أو القيام بسلوكيات مختلفة.

/ تحديد الجمهور المستهدف:

يتوقف تأثير الحملة الإعلامية على دقة تحديد الجمهور المستهدف وتصنيفه مما يساعد على الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للوصول إلى كافة الفئات بأكثر الوسائل تأثيراً وفي فترات زمنية محددة، والوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الحملة الإعلامية. وهناك أسس عديدة لتقسيم الجمهور المستهدف منها:

- **المعايير الديموغرافية:** وترتبط بعناصر متنوعة منها: السن، والنوع، والديانة، والحالة الاجتماعية، والمهنة، ومستوى التعليم وغيرها.

- **المعايير الجغرافية:** وترتبط بالموقع الجغرافي المتواجد فيه الجمهور من حيث كونه ريف أو حضر، مدن كبيرة أو صغيرة، وغيرها من السمات التي تحدد المناطق التي يعيش فيها الجمهور.

- **المعايير النفسية الاجتماعية:** وترتبط بنمط المعيشة ونمط الشخصية، وكذلك اهتمامات الفرد وأنشطته المجتمعية.

ويجب أيضاً على مخطط الحملة دراسة العناصر التالية:

/ اتجاهات الجماهير ومعتقداتهم لضمان عدم تعارض الفكرة الجديدة أو نمط السلوك المقترح تبنيه.

/ ثقافة الجمهور وسماته الاجتماعية والجماعات المؤثرة في اتخاذه للقرار.

/ العادات والتقاليد التي تحكم سلوكيات الجمهور المستهدف.

/ علاقتهم بوسائل الاتصال.

/ مدى الوعي بالمشكلة أو القضية واهتمامهم بها.

/ تحديد السلوك المطلوب ودراسة النقاط المعارضة له:

يحدد مخطط الحملة طبيعة السلوك المطلوب تغييره أو السلوك المطلوب إكسابه للجمهور، إلى جانب تحديد الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي ستعود على الفرد عند قيامه بالسلوك المطلوب. كما يحدد مخطط الحملة نقاط المعارضة المتوقعة للسلوك المطلوب، سواء المرتبطة بالعادات والتقاليد أو الخبرات السابقة للفرد، أو تأثير جماعات مجتمعية أو فئات ينتمي إليها على أفكاره وسلوكياته.

/ تقويم وسائل الاتصال المتاحة

يقوم مخطط الحملة بدراسة وتقييم وسائل الاتصال والإعلام التي سيتم استخدامها في الحملة للوصول إلى القطاعات والفئات المستهدفة، وذلك من حيث:

- ملاءمة الوسيلة لطبيعة الفكرة المطروحة.
- مدى توافق سمات جمهور الوسيلة مع سمات الجمهور المستهدف من الحملة.
- تكلفة استخدام كل وسيلة وملاءمتها لميزانية الحملة.
- مزايا كل وسيلة وقدرتها على الوصول للجمهور.
- الخصائص الإنتاجية لكل وسيلة.

ثانياً مرحلة تنفيذ الخطة

ترتبط هذه المرحلة بصياغة استراتيجية الحملة ويتم فيها:

/ تحديد الرسائل الاتصالية للحملة وإعدادها، من حيث:

- الفكرة الرئيسية
- الأفكار الفرعية
- كم ونوع المعلومات
- أسلوب تقديم الرسالة للجمهور
- تحرير الرسالة

وترتبط أسس صياغة الرسالة الاتصالية في الحملات الاتصالية بالمحددات التالية:

- **الانقرائية:** ويقصد بها نفاذ الرسالة إلى المستقبِل بسرعة وسهولة مع القدرة على تذكر محتواها.

- **الانسيابية:** أي تداعي الأفكار في الرسالة بانسياب طبيعي دون وجود فجوة في أجزائها أو عدم الترابط المنطقي في الأفكار.

- **الرشاقة:** وهي تناول الموضوع مباشرة وبشكل محدد والوصول إلى النقطة المرادة بأقصر طريق ممكن.

- **الوضوح:** لكي يتحقق هذا العامل ينبغي توافر الآتي:

- استخدام كلمات ذات معنى واضح ومحدد.
- تأكيد المعنى بكلمات أخرى.
- تقديم الأمثلة التي توضح المعنى.
- استخدام المقارنات التي تساعد على الوضوح.
- التلوين وعدم السير على وتيرة واحدة، الأمر الذي يبعث على الملل.

وتتحدد أهم خصائص رسالة الاتصال المستخدمة في مجال الحملات الاتصالية في العناصر التالية:

- **جذب الانتباه:** يجب أن تتضمن الرسالة على العناصر التي تؤدي إلى تشويق المتلقي وجذب انتباهه حتى يتابع الرسالة ويتعرف على مضمونها. فالفرد يتعرض للعديد من الرسائل وبالتالي هناك عدد محدود من تلك الرسائل سوف يجذب انتباهه وعدد أقل هو الذي سيؤثر عليه.

- **مراعاة مصالح المتلقي:** لابد أن تحتوي الرسالة على ما يؤكد اهتمامها بمصالح المتلقى فالناس تتعلق بالفكرة أو الرأي الذي يرتبط بآمالهم وتطلعاتهم ورغباتهم.

- **احترام المتلقي وعقيدته:** ينبغي أن تخلو رسالة الاتصال من أي مضمون يعد تهجماً على المتلقى أو انتقاصاً من قدرته فالاحترام والتقدير يقرب بين طرفي عملية الاتصال. والقائم بالاتصال إذا اشتملت رسالته على إيذاء أو تجريح باعد بينه وبين المتلقي وفقد عنصراً هاماً من عناصر عملية الاتصال.

- **اشتمال الرسالة على نقاط تلاقي بين القائم بالاتصال والمتلقي:** ينبغي أن يبحث القائم بالاتصال عما يجمع بينه وبين المتلقي ويحاول التركيز عليه وهو ما يسمى بالخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل. فأساس العملية الاتصالية تحقيق العمومية أو الشيوع وهو ما لا يتم إلا إذا تحقق حد أدنى من التداخل بين مجال خبرة المرسل والمستقبل. وإذا لم تتوفر هذه الخبرة المشتركة لا يمكن حدوث الاتصال وبالتالى على المرسل ألا يقدم فى رسالته أفكار وحقائق وأمثلة إلا إذا كان على يقين من قدرة المتلقي على فهمها واستيعابها وقصور مدلولاتها.

- **صياغة الرسالة بلغة المتلقي:** اللغة وسيلة تعبير الإنسان وهي مجموعة الرموز أو الأصوات أو الحركات التي تحمل معاني معينة تساعد الإنسان على نقل أفكاره. ومن العناصر المؤدية إلى نجاح عملية الاتصال أن تكون الرسالة بلغة المتلقى. وفي المقابل، فإن من عوائق الاتصال استعمال الرسالة لكلمات وعبارات غريبة غير معروفة بالنسبة للجمهور، لذا لابد من مراعاة ما يلى:

- يجب أن تحمل الكلمات والعبارات المعنى ذاته لدى المرسل والمتلقي.
- أن تكون الرسالة مرتكزة على الخبرة المشتركة.
- أن الجماهير المختلفة ربما تحتاج إلى كلمات مختلفة.

- **اشتمال الرسالة على أدلة تزيد فاعليتها:**

- تقديم أدلة من كتب ووثائق تحظى بالقدسية عند المتلقي.
- تقديم أدلة مستجدة من آراء قادة الرأي.
- الاستشهاد بنتائج البحوث والدراسات.
- الاعتماد على الحقائق التاريخية.

/ وسائل الاتصال المستخدمة في الحملة وإنتاج موادها الإعلامية:

إن الهدف من عملية تقييم الوسائل الإعلامية المتاحة في مرحلة التخطيط هو اختيار وسائل الاتصال التي تحمل الرسالة الإعلامية بطريقة فعالة إلى الجمهور المستهدف خلال فترة زمنية معينة وفى حدود المخصصات المالية المحددة. ويجب أن يراعى عند اختيار الوسائل الإعلامية أن تحقق الاعتبارات التالية:

- اختيار أنسب الوسائل التي تصل للجمهور المستهدف.
- اختيار الوسائل المناسبة للأهداف الموضوعة التي تساعد في توصيل الرسالة بطريقة أكثر فعالية.
- اختيار الوسائل التي تتناسب مع الإمكانات المادية المتاحة وفى ضوء الميزانيات المحددة للحملة.
- اختيار الوسائل المتاحة والمتوفرة في السوق التي تستهدف مخاطبة الجمهور المستهدف.
- الوسائل التي سوف يستخدمها القائم بالاتصال للوصول للجمهور المستهدف.
- أنسب وسيلة للوصول لكل فئة من فئات الجمهور.
- معدل تكرار الرسالة في كل وسيلة.
- أشكال تقديم الرسالة في كل وسيلة.
- إنتاج المواد الإعلامية المستخدمة في الحملة.

/ الميزانية الخاصة بالحملة:

تختلف الميزانية المقررة لتنفيذ الحملة وفقاً لإمكانيات كل جهة والموازنة الخاصة بها، ويجب على مخطط الحملة مراعاة التكاليف الثابتة للحملة والمتمثلة في تكاليف إنتاج موادها الإعلامية، والتكاليف المتغيرة المرتبطة بتكاليف نشر وعرض هذه المواد أو تكاليف تنظيم المبادرات والأحداث المصاحبة للحملة.

ثالثاً مرحلة تقييم الحملة:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى فاعلية الحملة الاتصالية وما حققته من تأثير، وذلك من خلال تقييم العناصر التالية:

- الأهداف التي استطاعت الحملة تحقيقها.

- الاستراتيجيات التي اتبعت في تنفيذ الحملة وقدرتها على تحقيق النتائج.
- ملاءمة الميزانية المصروفة للنتائج المتحققة.

ويتم قياس فاعلية الحملة من خلال الطرق التالية:

- **درجة التغطية الجماهيرية:** من حيث حجم الجمهور الذي وصلت إليه الرسالة، وما هي النسبة التي يمثلها من حجم الجمهور ككل.

- **درجة الاستجابة الجماهيرية:** من حيث قدرة محتوى الرسالة الاتصالية على التأثير في الجمهور.

- **الرسائل الاتصالية للحملة**، من حيث قدرة شكل ومحتوى الرسالة على جذب انتباه واهتمام الجمهور المستدف، وفاعلية نقلها للمعلومات والأفكار المخطط نشرها بين الجمهور. وكذلك مدى نجاحها في إقناع الجمهور بتبني اتجاهات أو سلوكيات معينة.

- **وسائل الاتصال والتفاعل المستخدمة للحملة.** من حيث قدرة هذه الوسائل على نقل المحتوى، وملاءمتها لطبيعة الجمهور، وكذلك فاعلية توظيف المواد الاتصالية والإعلامية من خلالها من حيث جودة الإنتاج وطريقة العرض والتقديم. وتوقيتات تنفيذ الحملة من خلال هذه الوسائل.

- **القائم بالاتصال في الحملة.** من حيث قدرته على التعبير عن أفكار الحملة، ومدى قبول وتصديق الجمهور له.

- **تحقق أهداف الحملة.** وهو الغرض الأساسي من تقييم فاعلية حملات الاتصال، حيث يتم رصد مدى التغير الذي حدث في أفكار أو اتجاهات أو سلوكيات الجمهور خلال أو بعد الحملة ومقارنة ذلك بالبيانات والمعلومات الأولية التي تم رصدها قبل التنفيذ.

المبادرات الحكومية:

تعرف المبادرة بأنها حدث أو نشاط تقوم به المنظمة لدفع الجمهور والمتعاملين إلى التفاعل مع قضية معينة. وتمثل المبادرات أحد الأنشطة الاتصالية التي تتمكن من خلالها أي منظمة من طرح موضوعات تهم المنظمة أو المجتمع، وتساهم في دفع الجمهور للقيام بسلوكيات معينة أو تبني مواقف مجتمعية تتفق مع استراتيجيات المنظمة الحكومية أو الدولة بصفة عامة.

أهمية المبادرات الحكومية:

/ تعزيز التفاعل بين الحكومة ومنظماتها وبين الجماهير ذات العلاقة.

/ كسب التأييد المجتمعي للقضايا الاجتماعية والتنموية.

/ دعم الفعاليات والأنشطة الهادفة إلى تعريف الجماهير المعنية بالموضوع أو القضية.

/ رفع معدلات تغطية وسائل الإعلام للفعاليات الحكومية وللقضايا المرتبطة بهذه المبادرات.

أنواع المبادرات الحكومية:

/ مبادرات مرتبطة باستراتيجية وتوجهات الدولة:

وهي مبادرات تتبنى موضوعات تهتم بها الدولة خلال فترة زمنية معينة، وترتبط برؤية الدولة المخطط لتحقيقها. حيث تمثل هذه المبادرات أحد أوجه التنسيق بين المنظمات الحكومية وتعكس التزام المنظمة بسياسات الدولة.

/ مبادرات مرتبطة بتوجهات المنظمة واهتماماتها ومجال عملها:

وهي مبادرات تنفذها المنظمة الحكومية بهدف التعريف والتوعية بأنشطتها وخدماتها، كما أنها تعكس دوراً مجتمعياً للمنظمة، وترتبط هذه المبادرات أيضاً بالحملات الاتصالية التي تنفذها المنظمة سواء ذات الأهداف المعلوماتية أو الإقناعية أو السلوكية.

/ مبادرات مرتبطة بالتوجهات والأحداث العالمية:

وهي مبادرات تعكس البعد الدولي لعمل واهتمامات المنظمة الحكومية، من خلال التوافق مع مبادرات عالمية أو حملات تنفذها منظمات دولية وتهدف إلى تحسين ظروف المعيشة وتحقيق جودة الحياة والصحة والبيئة وغيرها حول العالم.

التفاعل مع الجمهور عبر المبادرات الحكومية:

تهدف المبادرات الحكومية في الأساس إلى كسب تفاعل الجمهور مع موضوع أو قضية المبادرة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

/ التحديد والوصف الدقيق للجمهور المستهدف من المبادرة.

/ التنسيق مع وسائل الإعلام لتقديم المبادرة وتغطية فعالياتها والحديث عنها.

/ تنظيم الفعاليات المصاحبة كالمعارض والزيارات والأحداث الخاصة.

/ إطلاق فعاليات جاذبة للجمهور كالمسابقات.

/ إنتاج مواد إعلامية مصاحبة للمبادرة كالأفلام القصيرة والمطبوعات المعلوماتية والإرشادية.

/ توظيف وسائل الاتصال الحديثة كالموقع الإلكتروني للمنظمة وتطبيقها الإلكتروني وحساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي للتعريف بالمبادرة وتفعيل التواصل مع الجمهور حولها.

محددات اختيار موضوع المبادرة:

يجب على المنظمة الحكومية اختيار موضوع المبادرة بشكل جيد، حتى يمكن تنفيذ فعالياتها بدقة وكفاءة، وكذلك حتى يمكن الحصول على كسب اهتمام الجمهور بها. ويمكن اختيار موضوع المبادرة من خلال المحددات التالية:

/ أن تتوافق المبادرة مع استراتيجية الدولة.

/ أن تتوافق المبادرة مع رؤية ورسالة المنظمة.

/ أن تتناول المبادرة موضوع يهم الجمهور ويعكس احتياجاتهم وتطلعاتهم.

/ أن تتوافق المبادرة مع إمكانات المنظمة المادية والبشرية.

/ أن يكون المجتمع على استعداد لقبول المبادرة وتأييدها.

/ أن يشارك مجموعة من قادة الرأي والمؤثرين في المجتمع في تبني المبادرة والعمل لصالحها.

/ سهولة ابتكار شعار للمبادرة، يلخص هدفها ويعكس طبيعتها.

نماذج لحملات اتصالية من دولة الإمارات:

حملة التعريف بالبوابات الذكية الجديدة في مطار الشارقة الدولي /2017

نفذ مطار الشارقة الدولي خلال العام 2017 حملة تعريفية بالبوابات الذكية التي ساهمت في انهاء إجراءات سفر ووصول الركاب بشكل أسرع؛ وذلك بهدف إظهار الوجه الحضاري لإمارة الشارقة من خلال استخدام أحدث التقنيات في بوابتها الجوية الرئيسية، بالإضافة إلى التعريف بأهمية هذه البوابات وآلية استخدامها. وتمثلت الأهداف التفصيلية للحملة فيما يلي:

/ تعريف المسافرين والمتعاملين بتدشين البوابات الذكية وكيفية التسجيل وآلية الاستخدام.

/ التقليل من استخدام المسافرين لإجراءات ختم الجوازات التقليدية.

/ إبراز مزايا البوابات الذكية في توفير الوقت.

واستخدمت الحملة عدداً من وسائل الإعلام المطبوعة والمرئية والمسموعة لنشر الرسائل التعريفية بموضوع الحملة، كما اعتمدت على حسابات وسائل التواصل الاجتماعي لهيئة مطار الشارقة، إلى جانب استخدام اللوحات الاعلانية وتنظيم الفعاليات والزيارات.

حملة ومبادرة تعزيز جاذبية التمريض، تحت شعار التمريض فخر وإبداع /2017

خصصت وزارة الصحة ووقاية المجتمع 100 مليون درهم لمبادرة تعزيز جاذبية مهنة التمريض، بهدف زيادة نسبة التوطين خلال 5 سنوات، وذلك حتى عام 2020، واستقطاب الكوادر المواطنة على مستوى الدولة من خلال وضع برامج لزيادة أعداد الكوادر التمريضية بالتنسيق مع الشركاء من جهات تعليمية وهيئات صحية ومؤسسات إعلامية وثقافية وكذلك الجهات المعنية بالتوطين وتطوير الكوادر البشرية، بحيث تكون مهنة التمريض جاذبة للعمل من حيث الرقي المهني ورفعة الأداء. وتمثلت أهداف الحملة فيما يلي:

/ استقطاب الكوادر المواطنة للعمل في مهنة التمريض من خلال توفير بيئة عمل جاذبة.

/ توفير برامج تعليم التمريض في مؤسسات التعليم العالي التي تغطي جميع إمارات الدولة.

/ التوعية بميزات المهنة في المجتمع خاصة بين فئة الشباب والارتقاء بمهنة التمريض.

حملة تواجدي لوزارة الخارجية الإماراتية / 2014-2015

تم إطلاق حملة تواجدي من خلال وزارة الخارجية لمواطني الدولة في الخارج، وذلك حتى تتمكن الوزارة من التواصل معهم في حال الأزمات والكوارث وضمان عودتهم إلى أرض الوطن سالمين. وتهدف الخدمة إلى تسهيل عملية التواصل بين بعثات الدولة في الخارج مع مواطني الدولة المسجلين في الخدمة، والمتواجدين في الخارج في حالات الأزمات والكوارث، بهدف إجلائهم وتنسيق عودتهم للدولة سالمين. وتمثلت أهداف الحملة فيما يلي:

/ زيادة وعي المواطنين بالخدمة وأهمية استخدامها.

/ زيادة نسبة المسجلين في الخدمة خلال العام إلى 5%.

/ التواصل المباشر والتفاعل مع المجتمع وإعلامهم بالخدمات التي توفرها الوزارة للمواطنين داخل وخارج الدولة.

/ تقديم نصائح وإرشادات السفر للمواطنين.

/ توفير التنويهات وتحذيرات السفر لتوعية المواطنين.

حملة تعداد الشارقة /2015

أعدت دائرة الإحصاء والتنمية المجتمعية بالشارقة خطة إعلامية لمشروع تعداد الشارقة 2015 م بهدف الترويج للتعداد، وحرصت الدائرة على استخدام مختلف الوسائل الإعلامية المتاحة بالإضافة إلى المشاركة في مختلف الأحداث والفعاليات الكبرى في إمارة الشارقة في سبيل إنجاح مشروع التعداد. وتمثلت أهداف الحملة في:

/ التأكد من الوصول لجميع شرائح المجتمع في إمارة الشارقة.

/ نشر الوعي الإحصائي بين مختلف شرائح المجتمع في إمارة الشارقة حول أهمية التعداد باعتباره واجب وطني.

/ ترسيخ الثقة المتبادلة بين الحكومة والجمهور.

/ تشجيع أفراد المجتمع على توفير ما يلزم من بيانات لتكوين صورة شاملة عن النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسكانية في إمارة الشارقة.

أسئلة للمناقشة:

1. عرف المقصود بالحملة الاتصالية الحكومية، موضحاً أهمية التخطيط الجيد لها.

2. تتعدد أنواع الحملات الاتصالية والإعلامية الحكومية. في ضوء ذلك اشرح أهم هذه الأنواع.

3. يمر تخطيط الحملات الاتصالية بعدد من المراحل. في ضوء ذلك وضح العناصر الخاصة بمرحلة إعداد خطة الحملة.

4. ترتبط مرحلة تنفيذ الحملة الاتصالية باختيار وسائل الاتصال وبناء محتوى الحملة. اشرح هذه العبارة.

5. اشرح المقصود بمرحلة تقييم الحملة الاتصالية.

مراجع الفصل:

1. بوران برهان (2001)، تخطيط حملات التسويق الاجتماعي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الإعلام.

2. نيفين أبو النجا (2002)، تأثير برامج التسويق الاجتماعي لقضية التلوث الصناعي في مصر، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة.

3. مروة محمد (2008)، تقييم دور حملات التسويق الاجتماعية في دعم المشاركة المجتمعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلاقات العامة والإعلان، كلية الاعلام، جامعة القاهرة.

4. سلوى أمام على (2001)، التسويق الاجتماعي نحو أجندة لحملات التغير الاجتماعي في مصر، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر، أكتوبر، ص 323-368.

5. أحمد فاروق رضوان (2018)، دور الاتصال الحكومي في تخطيط المبادرات والفعاليات، محاضرة غير منشورة، كلية الاتصال، جامعة الشارقة.

6. سلوى العوادلي (2014)، التسويق الاجتماعي (دار النهضة العربية، القاهرة)

7. فؤادة عبد المنعم البكري (2011)، التسويق الاجتماعي وتخطيط الحملات الإعلامية (القاهرة، عالم الكتب)

8. محمد بن عبد الرحمن (1998)، كيف تؤثر وسائل الإعلام (الرياض: العبيكان)

9. Andresen, A., (2002) ,Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace, Journal of Public Policy & Marketing, (21: 3–13).

10. Bartels, G., & W. Nielsen (Eds.). (2002). marketing for sustainability: towards transactional policy-making. Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com

11. Chen, Y, et al. (2007). Electronic government implementation: A comparison between developed and developing countries. International Journal of Electronic Government Research, (3: 4549-), http://dx.doi.org/10.4018/jegr.2007040103

12. Hemsley, B., & S. Dann, (2014). Social media and social marketing in relation to facilitated communication: Harnessing the affordances of social media for knowledge translation. Evidence-Based Communication Assessment & Intervention, (8: 187206-).

13. Inagaki, N. (2007). Communicating the impact of communication for development : recent trends in empirical research.p31 Retrieved from , http://ebookcentral.proquest.com.

14. Jeong, M., & R. Bae (2018). The Effect of Campaign-Generated Interpersonal Communication on Campaign-Targeted Health Outcomes: A Meta-Analysis. Health Communication, (33: 988–1003) http://doi.org/10.108010410236.2017.133118/

15. Karczmarczyk, A., et al (2018). Multi-criteria decision support for planning and evaluation of performance of viral marketing campaigns in social networks, (13: 1–32), http://doi.org/10.1371/journal.pone.0209372

16. Klingemann, H., & A. Roemmele (Eds.). (2002). Public information campaigns and opinion research: a handbook for the student and practitioner, Retrieved from https://ebookcentral.proquest.com.

17. Padolsky, M. (2006). Bringing climate change down to earth: Science and participation in Canadian and Australian climate change campaigns , Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.

18. Park, H. (2007). How does information and communication technology affect civic engagement? An analysis focusing on electronic government and campaign websites, Available from ProQuest Dissertations & Theses Global.

19. Rodrigues, R., et al (2018). It is better together! European perspective on benefits and challenges associated with cross-border health communication campaigns. (13: 1–14). http://doi.org/10.1371/journal.pone.0204882

20. http://www.gcs.civilservice.gov.uk

21. http://www.prweek.com

الوحدة التعليمية

05



أخلاقيات الاتصال الحكومي

أهداف و مخرجات الوحدة التعليمية

تهدف الوحدة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

/ تقديم تعريف شامل للأخلاقيات في سياق الاتصال الحكومي

/ مناقشة المرجعيات الثقافية والاجتماعية والمؤسسية لأخلاقيات الاتصال الحكومي

/ مناقشة نماذج منتقاة لأطر أخلاقية في الاتصال الحكومي

/ مناقشة دراسات حالة في أخلاقيات الاتصال الحكومي

/ التعريف بالمفاهيم والمصطلحات المتداولة في أخلاقيات الاتصال الحكومي

مع نهاية هذه الوحدة التعليمية، يكون الطالب قادراً على أن:

/ يظهر فهماً مناسباً للمفاهيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم ممارسة الاتصال الحكومي

/ يصف المرجعيات الثقافية والاجتماعية والمؤسسية لأخلاقيات الاتصال الحكومي

/ يناقش نماذج منتقاة لأطر أخلاقية في الاتصال الحكومي

/ يحلل دراسات حالة في أخلاقيات الاتصال الحكومي

تتناول الوحدة التعليمية الأبعاد الأخلاقية في ممارسة الاتصال الحكومي باعتباره قطاعاً مهنياً متميزاً يستند إلى معايير أخلاقية واضحة تضمن سلامة الأداء والمخرجات وتوافقها مع القيم المؤسسية والاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع.

كما تستعرض الوحدة التعليمية أبرز المواثيق الأخلاقية التي تتبناها روابط ومنظمات العلاقات العامة والاتصال حول العالم والتي تؤكد على قيم النزاهة والصدق والأمانة والمسؤولية والولاء وعدم تضارب المصالح. كما تتضمن الوحدة التعليمية عرضاً للمنطلقات المؤسسية والمجتمعية لأخلاقيات العلاقات العامة وأبرز المعايير التي تستند إليها مواثيق العلاقات العامة والاتصال الحكومي في تطوير الأداء، وتحقيق الأهداف.

تعريف أخلاقيات الاتصال الحكومي:

تُعرّف «موسوعة الفلسفة» الأخلاقيات بأنها «مجال يتضمن توصيف واقتراح مفاهيم تتعلق بالسلوكيات الخاطئة أو الصائبة بأسلوب منهجي وعلمي» [1]. وتُعرّف أخلاقيات الاتصال بأنها الأطر المعنوية والأخلاقية التي تحكم السلوك الاتصالي على المستويين المهني والشخصي في المؤسسات الإعلامية، أو تلك التي تمارس أنشطة اتصالية في مجالات العلاقات العامة والاتصال الحكومي والإعلان والاتصالات التسويقية المتكاملة. وفي الجانب التطبيقي، تتمثل أخلاقيات الاتصال عادة بدراسة دور القيم المعنوية Moral Values في تأطير السلوك الاتصالي وتوضيح القواعد السلوكية والمهنية للممارسين، انطلاقاً من مُثُل دينية وثقافية واجتماعية عليا تحظى بإجماع من أفراد المجتمع ومؤسساته. ومن ضمن الدلالات التي يتضمنها هذا التعريف ما يشير إلى أن القيم الأخلاقية في الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن المُثُل العليا للمجتمع، بل هي مرآة لها، تتأثر بها، وتؤثر فيها. كما أن هذا التعريف يعني بالدرجة الأولى أن أخلاقيات الاتصال تتفاوت في مضمونها وشكلها من مجتمع إلى آخر بسبب تفاوت المنظومات القيمية والثقافية والدينية والاجتماعية السائدة في مجتمعات العالم المختلفة. ومن ناحية أخرى، فإن التفاوتات في المُثُل العليا للمجتمعات لا تعني بالضرورة غياب أرضيات معنوية وأخلاقية مشتركة بينها. فعلى العكس، نجد أن الكثير من الأمم حول العالم تتشارك في تشكيلة واسعة من القيم الإنسانية التي لا ترتبط بثقافات محددة، بل تعكس الطبيعة الإنسانية للمجتمعات مثل قيم حق الحياة والصدق والأمانة والكرامة الإنسانية (Christians and Traber, 1997).

وتعد الأخلاقيات جزءاً لا يتجزأ من دراسة الفلسفة لأنها تتعلق أساساً بإدراك الفرد لما هو صائب وخاطئ بناء على معايير ثقافية ودينية واجتماعية ونفسية. وقد طور الباحثون عبر السنوات أطراً متنوعة لدراسة الأخلاق، كان من أبرزها إطار الأخلاق الدينوتولوجيةDeontological Ethics الذي يشير إلى أن قيمة الفعل الأخلاقي تنبثق من طبيعة الفعل، فهو إما فعل صائب أو خاطئ، وفق

1. http://www.iep.utm.edu/e/ethics.htm

معايير معدة مسبقاً، وهذا المنظور هو ما تتبناه الأديان السماوية في الحث على الفضائل وتجنب الرذائل، وإطار الأخلاق النفعية Utilitarian Ethics الذي يعنى بمدى قدرة الفعل على تحقيق أعلى درجات النفعية لصاحبه في النتائج النهائية، بمعنى أن قيمة الفعل الأخلاقية تتحقق من قدرته على أن يأتي بفائدة ما لصاحبه دون النظر إلى محتوى وشكل الفعل. ويشير John Stuart Mill إلى أن القيمة الأخلاقية لما نقوم به لا يجب أن تُقيّم وفق النوايا أو علاقة الأفعال بالمنظومة القيمية السائدة في المجتمع، بل بما تجلبه لفاعلها من فوائد. أما الإطار الثالث فهو إطار الشخصية القائمة بالفعل وقصده من القيام به، وهذا النوع من الأخلاق يسمى بأخلاق الفضيلة Virtue Ethics التي ترى في شخصية الفرد انعكاساً لرؤى المجتمع وقيمه، وهو يتمثلها بشكل كامل، ولا يتصرف بمعزل عنها (Tännsjö, 2008) . وفي ثقافتنا العربية الإسلامية، تتحدد المعايير الأخلاقية في مجموع القيم والمثل المتوارثة -الدينية وغير الدينية- التي تشكل أركان المنظومة الأخلاقية للمجتمعات في الوطن العربي.

وتوضح Bowen أهمية الأخلاق في العلاقات العامة حيث تشير إلى أن أي سوء فهم خلال التواصل مع أفراد الجمهور قد يسبب مشاكل أو أزمات لا حصر لها، ويمكن أن ينعكس ذلك سلباً على صورة المؤسسة ويطيح بسمعتها في المجتمع. وترى أن أداء العلاقات العامة يمكن أن يتحسن كثيراً من خلال تعريف وتحديد قواعد السلوك الأخلاقي التي يسير ممارسو العلاقات العامة وفقها، خاصةً حينما يتعلق الأمر بتقديم النصائح للإدارة العليا والعلاقات مع وسائل الإعلام. فالعلاقات القائمة على الاحترام المتبادل بين ممارسي العلاقات العامة والإعلاميين ستؤدي إلى بناء الثقة بين الطرفين بما يخدم الشفافية والتدفق السلس للمعلومات. وتشير Bowen إلى أنها قامت بمقابلة 28 من ممارسي العلاقات العامة من مستويات إدارية عليا، ذكر بعضهم أن الممارسات الأخلاقية تتحدد من إدراك الممارسين للشخصية التي يمثلونها أكثر منه من الفضيلة التي يسعون لتمثُّله. وكما أكد كثير من الممارسين الذين تمت مقابلتهم في دراسة Bowen فإن الشفافية تمثل جانباً مهماً من الجوانب الأخلاقية لمهنة العلاقات العامة حيث تم ربطها بالأمانة والقيم والجرأة في الطرح والانفتاح والوضوح. ومن القيم الأخرى التي أظهرتها الدراسة «الأصالة» Authenticity وهي تعني عدم التصنع والواقعية في التعامل مع الآخرين. ومن الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة ضرورة توحيد المصطلحات الأخلاقية في ممارسة العلاقات العامة، حيث أن هناك تداخل وغموض بين تلك المصطلحات وما تعنيه للممارسين في سياقات مختلفة.

وفي دراستهم للأخلاق في الاتصالات المتعلقة بالعلاقات المالية وعلاقات المستثمرين، قدم كل من Bowen, Moon & Kim نموذجاً للتحليل الأخلاقي للتعامل في سياق الاتصالات المالية وعلاقات المستثمرين مستندين إلى أطر أخلاقية متنوعة. وقد لاحظ الباحثون أن القيم الأخلاقية الأساسية للمنظمة هي التي تلهم صانعي القرار لاتخاذ خطوات محددة في الأداء، وهذه القيم هي التي تحدد طبيعة ومدى برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، والأهداف التي اتفق عليها صانعوا القرار، والقيم الأخلاقية التي يجب التأكيد عليها في صناعة القرار. وعندما تشكل تلك القيم أسساً راسخة لصياغة رؤية ورسالة المنظمة، فإن التفكير الاستراتيجي وعدم الإقصاء هو الذي يقود الأداء في المنظمة. ويحتاج

أصحاب الأسهم والمستثمرون دائماً لتدفق معلوماتي مستمر للاطمئنان على أوضاعهم المالية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تفاعلهم مع المنظمة من خلال ضخ المزيد من الاستثمارات.

وفي مجال الأخلاقيات، نلاحظ أن الاتصال الحكومي، باعتباره الوريث الشرعي للعلاقات العامة الحكومية، يعاني من تركة ثقيلة لممارسات العلاقات العامة المرتبطة بجوانب غير أخلاقية مثل الدعاية الإعلامية Propaganda وليّ الحقائق Spinning وغياب الشفافية مما يضع مسؤوليات كبيرة على كاهل القائمين على الاتصال الحكومي لتصويب الصورة السلبية للعلاقات العامة من خلال إرساء دعائم مهنية متينة ورصينة للاتصال الحكومي. ووفقاً لـBowen (2008) فإن دراسات العلاقات العامة الحالية تشير إلى وجود اتجاه تاريخي لدى الباحثين لربط العلاقات العامة بالتلاعب بالأفكار والكذب، مما جعل من صياغة مواثيق الشرف الأخلاقية لهذه المهنة أمراً ضبابياً ولا علاقة له بالواقع المعاش. وقد أكدت المناهج الدراسية والبرامج التدريبية للممارسين في الكثير من المجتمعات على أن العلاقات العامة هي مهنة تستمد ديمومتها ومشروعيتها من المعايير الأخلاقية التي تتبناها، وظهر ذلك جلياً في المواثيق الأخلاقية التي أطلقتها جمعيات وروابط العلاقات العامة والاتصال حول العالم، والتي سيتم التطرق إليها في الفقرة التالية من هذه الوحدة التعليمية.

ورغم أن أخلاقيات الاتصال، كمجال دراسي وبحثي بارز، قد ارتبطت بالممارسات الإعلامية في مؤسسات الاتصال الجماهيري، وبخاصة الصحافة، فإن إدارات العلاقات العامة والاتصال الحكومي باتت أيضاً تخضع لمعايير أخلاقية خاصة بها بهدف ضبط السلوك الاتصالي للممارسين بما يتناغم مع توجهات الجهات الحكومية والخاصة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، طورت جمعية العلاقات العامة الأمريكية Public Relations Society of America ميثاقاً أخلاقياً يلتزم به أعضاء الجمعية في التعاطي مع ممارساتهم اليومية في المجالين الإعلامي والإداري. وقد بينت إحدى الدراسات وجود أوجه شبه بين ميثاق أخلاقيات العلاقات العامة للجمعية الأمريكية للعلاقات العامة وميثاق الشرف الصحفي لجمعية الصحفيين المحترفين Society of Professional Journalists في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تأكيد الميثاقين على مجموعة من القيم مثل الأمانة Honesty والدفاع عن القضايا المشروعة Advocacy والخبرة Expertise والاستقلالية Independence والولاء Loyalty والإنصاف Fairness. وهنا لابد من الإشارة إلى وجود إشكالات جدية في تفسير ربط الصحفيين المحترفين بقيم الدفاع والولاء مقارنة بممارسي العلاقات العامة، فالافتراض القائم في الإعلام الأمريكي ينفي وجوب دفاع الصحفيين عن قضايا محددة قد تؤثر سلباً على الموضوعية في التعامل مع تلك القضايا، ولكن إذا أخذنا التفسير باتجاه آخر، فإن هذه القيمة تؤكد على حق الصحفي في استقصاء الأخبار بحثاً عن الحقائق التي تخدم قضايا المجتمع، لذا نجد هذا الأمر مبرراً تماماً. ونرى ذات الشيء ينطبق أيضاً على قيمة الولاء، فعلى الصحفي ألا يظهر ولاء لتوجه معين تجنباً للتحيز وعدم الحياد، ولكن إذا فسرنا قيمة الولاء على أنها تشمل اصطفافاً مع المجتمع وقضاياه ضد مصالح سياسية وتجارية محددة، فإن ذلك يبدو مبرراً أيضا في السياق الأمريكي للصحافة والإعلام.

إن الحديث عن أخلاقيات الاتصال الحكومي يضعنا أمام أطر تنظيمية متشعبة تستمد روحها وشكلها من القيم المؤسسية للجهات الحكومية مثلما تستمدها من القيم والمثل المعنوية والأخلاقية للمجتمع. فجميع المؤسسات الحكومية تعمل وفق قواعد وأسس وضعت بشكل لوائح داخلية Byelaws لضبط السلوك التنظيمي للموظفين داخل الجهات وخارجها، بما يتناسب مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. وفي معظم الجهات الحكومية، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع وتنفيذ أطر تنظيمية عامة تحكم سلوك الموظفين، وتحدد المخالفات المحتملة، والعقوبات الممكنة. ومن أبرز جوانب تلك الأطر ما يتعلق بتضارب المصالح Conflict of Interest والرشوة Bribery والتنمر Bullying والتعصب Extremism والعنصرية Racism والتمييز Discrimination والغش Fraudulence وغيرها. ورغم أن هذه المخالفات تستند أصلاً لسلوكيات تتناقض مع القيم الأخلاقية السائدة مثل الأمانة والتسامح والتنوع، فإنها تعد مخالفات وظيفية تخضع لإجراءات التحقيق وفق قواعد واضحة، وقد تقود إلى تطبيق العقوبات على الموظفين في حال ثبوت تورطهم في تلك المخالفات. وفي كثير من الجهات الحكومية، تقع النصوص المتعلقة بالمخالفات في أبواب خاصة من اللوائح الداخلية، ويتم تعميمها على الموظفين والتحقق من استلامها وفهمها بشكل كامل.

ونظراً لخصوصية الاتصال الحكومي كممارسة مؤسسية، فإن بعض الجهات الحكومية تقوم بوضع معايير وقواعد لضبط السلوك الاتصالي للممارسين في مجال صناعة المحتوى الإعلامي، والتعامل مع الإعلاميين والمؤسسات الإعلامية، وتنظيم الفعاليات، وغير ذلك من مجالات عمل الاتصال الحكومي. وكغيرها من معايير تنظيم السلوك الوظيفي للأفراد، فإن أطر تنظيم السلوك الاتصالي وضعت من أجل ضمان ممارسة القائمين بالاتصال الحكومي لعملهم وفق قواعد مؤسسية وأخلاقية ومهنية واضحة، تسهم في تعضيد صورة المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وكما أشرنا آنفاً، فإن المعايير الأخلاقية التي تحكم السلوك الوظيفي في الجهات الحكومية تأتي بشكل لوائح داخلية توضح المخالفات الممكنة والعقوبات المتوقعة، وينطبق ذلك على ممارسة الاتصال الحكومي في تلك الجهات من خلال قواعد خاصة يتم تطويرها في إدارات الاتصال الحكومي. وهذه القواعد غالباً ما تؤكد على قيم الدقة، والاحترام المتبادل، والخصوصية، والتسامح، والأمانة، والمسؤولية، والتنوع، والولاء المؤسسي، وخدمة المصلحة العامة.

وقد استقطبت أخلاقيات الاتصال في العلاقات العامة والاتصال الحكومي الكثير من الدراسات والبحوث التي سعت لتحديد المعايير الأخلاقية التي يتبناها ممارسو العلاقات العامة والاتصال الحكومي وتأثيرها المباشر وغير المباشر على ممارساتهم المهنية. واعتمدت معظم الدراسات في هذا المجال على منهجية المسح الميداني في استقصاء إدراكات ممارسي العلاقات العامة لبعض القيم الأخلاقية ومواءمتها مع الممارسات المهنية بهدف تحديد العلاقات المفهومية والتطبيقية بين الجوانب المعيارية Normative والعملية Practical في مهنة الاتصال الحكومي أو العلاقات العامة. ومن الأمثلة على هذه البحوث ما أورده وليد دياب (2008) حول اقتناع ممارسي العلاقات العامة بأهمية وضع ضوابط أخلاقية وقيم مهنية للعلاقات العامة بدرجة كبيرة جدًا، وتأكيدهم على أن العلاقات العامة تؤدي دورًا مهمًا

في صياغة السياسات والاستراتيجيات بالمنظمات المعاصرة، إضافةً إلى أن لها تأثيرًا على المناخ النفسي للعاملين. كما أظهرت النتائج تعدد العوامل المؤثرة في تشكيل القرارات الأخلاقية للممارسين ومنها: التحدث مع زملاء المهنة الأكثر خبرة، والعوامل الشخصية المرتبطة بالنشأة الاجتماعية كالخلفية الثقافية، والقيم التي يعتنقها، والأسرة، ثمَّ القوانين والتشريعات المنظمة للعمل المهني.

ووجد تقرير حول تعليم العلاقات العامة في الجامعات (Toth and Aldoory ,2010) أن أخلاقيات العلاقات العامة تشكل جزءاً مهماً من المناهج الدراسية حول العالم، حيث تتشارك برامج العلاقات العامة في تأكيد قيم مشتركة رغم أن هناك اختلافات بين الثقافات في مقاربة ممارسة العلاقات العامة من زاوية أخلاقية. كما أوردت Hutchison في إحدى دراساتها (2002) أن مؤتمر الرابطة الوطنية للاتصال في الولايات المتحدة والذي عقد عام 1998 بعنوان «حوارات حول تعليم العلاقات العامة» أكد أن موضوع الأخلاقيات يشكل عنصراً مهماً وحيوياً في عملية إعداد ممارسي العلاقات العامة. ورأت الدراسة أن تدريس الأخلاقيات في العلاقات العامة يتطلب توظيف منهجيات تدريس تساعد على المشاركة والتفاعل، وتشجع التعبير الحر عن القيم الأخلاقية التي تحكم الممارسات المهنية في العلاقات العامة. ومن الموضوعات التي أكدها تقرير الرابطة الوطنية للاتصال في مجال تدريس أخلاقيات العلاقات العامة ما يتعلق بالمسؤولية، والأمانة، والمواثيق الأخلاقية، والمحاسبة، والمهنية، والخصوصية. ويوفر مركز Arthur Page للأمانة في الاتصالات العامة.[2] مواد تدريسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأخلاقيات العلاقات العامة في الإعلام الاجتماعي، واستخدام أدوات الاتصال في تحسين سمعة المنظمة، ودور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز المهارات القيادية، وإدارة الأزمات.

مرجعيات أخلاقيات الاتصال الحكومي:

تتنوع المرجعيات الأخلاقية التي تستند إليها ممارسات الاتصال الحكومي بين الثقافية والاجتماعية والمؤسسية، حيث تتضافر تلك المرجعيات في تأطير السلوك الوظيفي للممارسين بما يخدم هدف بناء قنوات اتصال فاعلة وتفاعلية بين الجهات الحكومية والجماهير والأطراف المعنية. ويمكن تلخيص منابع المعايير المعنوية والأخلاقية في الاتصال الحكومي بأشكالها المؤسسية والثقافية والاجتماعية على النحو الآتي:

/ المنطلقات المؤسسية:

يمثل الاتصال الحكومي إحدى الوظائف التي تؤديها الجهات الحكومية بهدف بناء جسور التواصل مع الأطراف المعنية من متعاملين وشركاء ومؤسسات إعلامية وغيرهم. ولتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن يتبنى القائمون بالاتصال الحكومي –بوضوح- قيم الولاء المؤسسي بما يتضمنه من تعزيز لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وقيمها. فكل ممارس للاتصال الحكومي، بغض النظر عن موقعه

2. https://bellisario.psu.edu/page-center/teaching-modules/ethics-in-public-relations

الوظيفي، هو سفير لتلك المؤسسة، يمثلها أمام الرأي العام، وينقل صورتها إلى الأطراف المعنية. ومن هذا المنطلق، فإن ما يقوم به ممارس الاتصال الحكومي ما هو إلا تكريس لقيمة الولاء المؤسسي النابع من إيمانه العميق برؤية الجهة الحكومية ورسالتها وأهدافها وقيمها، وهو ما يعني تفانيه في خدمة تلك المؤسسة من خلال موقعه الوظيفي كقائم بالاتصال، وأن يكون مرآة تعكس صورة الجهة الحكومية، ودورها النبيل في تحقيق التنمية والازدهار لأفراد المجتمع.

ولعل قيمة الولاء المؤسسي في الاتصال الحكومي ترتبط كثيراً بقيمة أخرى هي المسؤولية. فممارس الاتصال الحكومي ينطلق في دوره الوظيفي من حس عميق بالمسؤولية ليس فقط نحو المؤسسة التي يعمل فيها، ولكن أيضاً نحو الجماهير العامة والأطراف المعنية الأخرى. وهذا الإحساس بالمسؤولية هو الذي غالباً ما يشكل مفتاح الأمان في ممارسة الاتصال الحكومي. فعملية الاتصال الحكومي بما تتضمنه من إنشاء للمعلومة وبثها وإحداث تفاعل معها بين الجماهير هي بحد ذاتها جهد حكومي هائل لا يتحقق إلا من خلال إحساس عميق بالمسؤولية تجاه الجهة الحكومية والأطراف المعنية الأخرى. فالحس بالمسؤولية هو الذي يولد الحرص لدى القائم بالاتصال الحكومي بصياغة الرسائل الاتصالية من نصوص وصور وفيديو وغيرها بشكل لا يسيء للأطراف المعنية ولا يلحق الضرر بالجهة الحكومية التي يعمل فيها، كما أن هذا الإحساس هو الذي يدفع القائم بالاتصال للعمل دوماً على تعزيز رؤية الجهة الحكومية ورسالتها وقيمها في الفضاء الإعلامي.

/ المنطلقات الثقافية والاجتماعية:

لا تعمل المؤسسات الحكومية في فراغ، بل هي جزء لا يتجزأ من منظومة المجتمع الثقافية والاجتماعية حيث تتأثر بتلك المنظومة وتؤثر فيها. وهذا يعني أن الجهات الحكومية تعمل وفق ثقافة مستمدة من المحيط الاجتماعي الذي توجد فيه، فهي تجسد قيم المجتمع ومُثله، وتشكل قوة مهمة في التغيير الاجتماعي والثقافي في إطار المنظومة القيمية السائدة. ولعل قيمة الأمانة والصدق التي يحتفي بها المجتمع تشكل اللبنة الأساسية للمنظومة الأخلاقية في الاتصال الحكومي، وهو ما يقود لعدة استحقاقات مهمة عند ممارسة الاتصال الحكومي. وتعد الدقة في نقل المعلومة من أبرز القيم الإيجابية التي ينبغي للاتصال الحكومي أن يراعيها في الأنشطة اليومية والاستراتيجية للاتصال. فتوخي الدقة في نقل المعلومة، سواء كانت نص أو صورة أو رسم غرافيكي أو فيديو أو كلمة مطبوعة أو تسجيل صوتي هو متطلب أساسي من متطلبات تحقيق الصدق والأمانة في الجهات الحكومية. فالمعلومة الدقيقة هي ركن أساسي من أركان المصداقية في الاتصال الحكومي، وبها يعلو شأن الرسالة الاتصالية بين الجماهير. ومن الأمثلة على ذلك توخي الدقة في نقل البيانات الإحصائية، والمسميات، والتصريحات وغيرها من المعلومات، لأن عدم الالتزام بذلك سيقود لاهتزاز المصداقية والموثوقية للجهة الحكومية بين الجماهير والأطراف ذات العلاقة.

ويرتبط مفهوم الصدق والأمانة في الاتصال الحكومي بقيمة الواقعية والموضوعية في نقل المعلومات بعيداً عن التزييف والابتسار. فالاتصال الحكومي الذي ينقل قصص النجاح والإنجازات المتحققة هو

الاتصال الي يستند لرؤية واقعية لما تحقق في أرض الواقع، وهو اتصال يسعى لنقل الصورة الحكومية كما هي للناس، مشفوعة بالحقائق والأرقام والشواهد مما يعزز المصداقية ليس فقط في الرسالة الإعلامية بل في الجهة الحكومية ذاتها. ولعل هذا الأمر بات يكتسب أهمية كبرى في ضوء انتشار ظاهرة الأخبار المفبركة Fake News والتي تهدف لتزييف الوعي وبناء معرفة منفصمة عن الواقع المعاش لتحقيق أهداف دعائية بالية. وهنا لابد أن نشير إلى أن الصدق والأمانة في ممارسة الاتصال الحكومي تتعارض مع مفهوم وممارسة الدعاية الإعلامية Propaganda التي كانت سائدة في الإعلام الحكومي الخارجي في القرن الماضي، والتي أثبتت فشلها الذريع في بناء رأي عام مستنير في المجتمعات المستهدفة. ففي عصر المعلوماتية والإعلام الرقمي، باتت الجماهير أكثر وعياً واطلاعاً وقدرةً على تفحص الرسائل الإعلامية وتقييم مصداقيتها، خاصة في ضوء انتشار برامج الثقافة الإعلامية Media Literacy بكافة أنواعها. وهذا يعني أن على ممارس الاتصال الحكومي النأي بنفسه عن تداول الشائعات، بل ومحاربتها وكشفها أمام الناس، وبخاصة في أوقات الأزمات والكوارث.

ومن القيم الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في ممارسة الاتصال الحكومي قيمة التسامح التي تعني التعايش والاعتراف بالآخر واحترامه بصرف النظر عن انتمائه الديني أو العرقي أو الثقافي. وهذا يعني أن يبتعد ممارس الاتصال الحكومي عن تداول الرسائل التي تحرض على الفتنة والعنف والتمييز والتعصب، وأن تكون رسالته تحمل معاني التعايش المشترك والتنوع والتعددية في إطار عالم إنساني واحد. ولعل هذا الأمر يكتسب أهمية كبيرة خاصة في مجتمعات تتميز بتنوعها الثقافي والعرقي والديني، وتتعامل معها المؤسسات الحكومية في مجالات متنوعة مثل الخدمات وغيرها. فهذه المجتمعات تحتاج لاتصال حكومي مشرق بملامح التنوع والتسامح والمساواة والعيش المشترك يسهم في تعزيز شعور موحد لدى الجميع بأنهم يستحقون الاحترام والتقدير بصرف النظر عن خلفياتهم وانتماءاتهم. وعندما يقوم الاتصال الحكومي بدوره في تعزيز قيم التسامح والتعددية والمساواة والتعايش، فإنه في واقع الأمر يعكس التوجهات الحكومية العليا في هذا المجال، وهي توجهات لا بد أن تشكل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الاتصال الحكومي وممارساته اليومية.

وتشكل قيمة احترام كرامة الآخر معلماً بارزاً من معالم المنظومة القيمية الثقافية والاجتماعية في المجتمع، ويؤدي تبنيها إلى رسم حدود أكثر وضوحاً في التعامل مع الأفراد ككيانات بشرية تستحق التقدير. وفي هذا الإطار، لابد من التأكيد على احترام خصوصية Privacy المسؤولين الحكوميين وأفراد الجمهور والأطراف المعنية الأخرى عند تناول موضوعات قد تأخذ طابعاً إنسانياً وشخصياً. فعلى الرغم من كون المسؤول الحكومي شخصية عامة، لا بد من عرض وجهة نظره حول الموضوعات ذات العلاقة، إلا أنه شخص يحمل خصوصية ذاتية لا بد من احترامها في الرسائل الاتصالية وبخاصة المرئية منها. وهذا يعني أن يحافظ ممارس الاتصال الحكومي على خصوصية المسؤولين في الإعلام من خلال الحصول على موافقتهم على الظهور الإعلامي عبر إجراءات وقواعد محددة. ومن ناحية أخرى، فإن احترام خصوصية الأفراد لا ينحصر في شخصيات المسؤولين الحكوميين فقط، بل يمتد ليشمل أفراد الجمهور. فلا يجوز نشر بيان صحفي أو فيديو أو صورة لشخص عادي تظهره بشكل

غير مقبول دون التأكد من موافقته على ذلك. كما لا يجوز نشر أسماء وتفاصيل خاصة جداً حول الأفراد دون الحصول على موافقتهم.

نماذج لمواثيق أخلاقية في الاتصال الحكومي:

تعد مواثيق الشرف Codes of Ethics المرتبطة بالجمعيات المهنية في الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة من أبرز المرجعيات الأخلاقية التي تنظم أداء ممارسي العلاقات العامة والاتصال المؤسسي. كما يعد ميثاق الشرف الخاص بالجمعية الأمريكية للعلاقات العامة Public Relations Society of America من أبرز المرجعيات المهنية المتعلقة بهذا الشأن. وتشير ديباجة الميثاق إلى أنه يهدف لأن يكون دليلاً مفيداً لممارسي العلاقات العامة خلال أدائهم لمسؤولياتهم. ويتضمن الميثاق -كما أشرنا سابقاً- مجموعة من القيم التي تحرص الجمعية على التزام الممارسين بها أثناء أداء أدوارهم في العلاقات العامة، وتشمل هذه القيم: الدفاع عن القضايا المشروعة Advocacy والأمانة Honesty والخبرة Expertise والاستقلالية Independence والولاء Loyalty والإنصاف Fairness. وتشير قيمة الدفاع عن القضايا المشروعة إلى تحمل العاملين في العلاقات العامة مسؤولية الدفاع عن قضايا ومصالح المجتمع للمساهمة في تحقيق نقاشات مستنيرة بين أفراد الجمهور، فيما تعني الأمانة الالتزام الكامل بالدقة وتوخي الحقيقة في مساندة مصالح الجهات التي يمثلونها. أما الخبرة فتتضمن العمل المتواصل من أجل تطوير الممارسات المهنية وبناء العلاقات وتوظيف أحدث التقنيات في العلاقات العامة والاتصال المؤسسي، بينما تشمل الاستقلالية توفير نصائح موضوعية للمتعاملين وتأكيد المسؤولية تجاههم والمحاسبة، أما الولاء فيتضمن ولاءً مهنياً للجهات التي يمثلونها مع الالتزام بخدمة المصلحة العامة، ويشمل الإنصاف التعامل العادل والنزيه مع جميع الأطراف المعنية التي يتم التعامل معها. ويتضمن ميثاق الشرف الخاص بالجمعية الأمريكية للعلاقات العامة بنوداً تؤكد على عدة مفاهيم أساسية تشمل حرية تدفق المعلومات مع الأطراف ذات العلاقة للمساهمة في مساندة عملية اتخاذ قرارات مستنيرة، والمنافسة النزيهة والشفافة بين ممارسي العلاقات العامة في سوق العمل، والالتزام بحق الإفصاح عن المعلومات، واحترام ثقة الآخرين وخصوصياتهم، وتجنب تضارب المصالح، وتطوير الأداء المهني.

ومن المواثيق الأخلاقية السائدة ما يتبناه التحالف العالمي للعلاقات العامة وإدارة الاتصالات .[3] Global Alliance for Public Relations and Communication Managementوالجمعية الدولية للعلاقات العامة[4] International Public Relations Association والاتحاد الأوروبي للعلاقات العامة[5] the European Public Relations Confederation الذي تبنى ميثاقي أثينا ولشبونة للعلاقات العامة.[6]

3. http://www.globalpr.org/knowledge/ethics/protocol.asp
4. http://www.ipra.org/detail.asp?articleid=22
5. http://www.cerp.org/codes/european.asp
6. http://www.pria.com.au/aboutus/cid/32/parent/0/t/aboutus

إضافة إلى المعهد الأسترالي للعلاقات العامة The Public Relations Institute of Australia . وتشير (Bowen, 2008) إلى أن هذه المواثيق تتشارك في تأكيد قيم الأمانة والإنصاف والشفافية وعدم إلحاق الأذى بالآخرين.

وتستنتج (Bowen, 2008) من استعراضها للمواثيق الأخلاقية لروابط العلاقات العامة في العالم أن على ممارسي العلاقات العامة أن يراعوا المبادئ التالية في تعاملهم مع القضايا والفعاليات المختلفة:

/ إيلاء الاهتمام الكبير بالجوانب الأخلاقية لممارسة العلاقات العامة قبل الحاجة لتوظيفها في المواقف الناشئة، بمعنى أن يقوم ممارسو العلاقات العامة بتطوير المعرفة والوعي بالضوابط الأخلاقية التي تحكم عملهم المهني قبل الوقوع في أي مشكلة يحتاجون فيها للرجوع لتلك المعايير لكي يتخذوا الفعل المناسب، ومن هنا، لا بد أن تكون علاقة الممارسين بالمواثيق والضوابط الأخلاقية علاقة قائمة على المبادرة في التعلم وعدم انتظار رد الفعل.

/ بناء الوعي الكافي بالقيم الأخلاقية الخاصة بالممارسين أنفسهم، أي أن يقوموا بتحديد اتجاهاتهم نحو تلك القيم وأين يقفون منها لكي يسهل عليهم التصرف في المواقف الحرجة بناء على ذلك الوعي. وهذا يتطلب أن يحدد كل ممارس الإطار الأخلاقي الذي يتبناه والقيم التي تعلي من شأنه كإنسان وكمهني عبر تأكيد قناعاته بها وليس مجرد التفوه بذلك.

/ تحديد ومناقشة القضايا الأخلاقية ذات العلاقة بالعمل وتبادل الآراء مع الإدارة وزملاء العمل حول كيفية تطبيقها وتوظيفها في تطوير الممارسة المهنية، حيث أن التحديد المبكر لتلك القضايا وبلورة الموقف المناسب منها قبل وقوع المشكلات سيسهم في تعجيل حلها بشكل يخدم مصالح الفرد والمؤسسة.

/ أشارت الأبحاث والدراسات إلى أن للثقافة المؤسسية السائدة في المنظمة تأثير كبير على الأبعاد الأخلاقية للعمل، لذا فمن الضروري أن يتعرف ممارس العلاقات العامة على المنظومة الأخلاقية السائدة في المؤسسة التي يعمل فيها من أجل ربطها بمنظومته الأخلاقية وخلق تواؤم معها بشكل يمكنه من اتخاذ القرارات الأخلاقية المناسبة في ممارسة العمل دون الحاجة للإرباك أو الشعور بوجود فجوات بين الجانبين. ومن الجوانب التي يجب الوعي بها كيفية التعامل مع المواقف وفقاً للمعايير الحالية، وطبيعة العقوبات والحوافز المرتبطة بالسلوكيات المهنية والأطر الفلسفية التي تحكم السلوك الأخلاقي (نفعي أو وفق معايير مسبقة أو وفق المقاصد من الأفعال).

/ رفع مستوى الوعي لدى الإدارات العليا في العلاقات العامة والاتصالات التابعة للمنظمة بأهمية إشراك الممارسين في النقاشات الداخلية المتعلقة بأخلاقيات العمل وقواعد السلوك المهني في المنظمة، حيث أن مسؤولية تطبيق المعايير الأخلاقية لا تقع فقط على كاهل الممارسين، بل هي مسؤولية الإدارة العليا كذلك. ومن الأمور الملحة التي يحتاج القائمون على إدارات العلاقات العامة والاتصال أن يدركوها

أهمية تطبيق المعايير الأخلاقية في ممارسات العمل وأثرها على استدامة وتطوير الأداء المهني السليم في المنظمة.

/ إطلاق حوارات داخل المنظمة بشأن أهمية تطبيق الجوانب الأخلاقية في الممارسات المهنية في العلاقات العامة والاتصالات، وبمشاركة جميع العاملين مع تحديد الأطر المطلوبة لتقييم السلوكيات المهنية، بالإضافة إلى توعية العاملين بالإجراءات القانونية والتنظيمية المعمول بها في التعامل مع القضايا المختلفة بشكل يخدم مصالح المؤسسة والعاملين فيها.

كما ينبغي الالتزام بميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وبقيمة الأمانة في التعامل مع الجهات المعنية أفراداً ومؤسسات، والحرص على تعزيز الحوار بين الثقافات والأمم، وتوخي الشفافية في جميع المعاملات من خلال الإفصاح عن أسماء العاملين في جهود العلاقات العامة وطرق التواصل معهم، وتجنب تضارب المصالح في العمل، والاهتمام بتعزيز الثقة وتوخي الدقة وتجنب التزوير والخداع، وعدم تلقي الرشوة، أو منحها أو التأثير القسري في سلوك الآخرين، والتعامل النزيه مع المنافسين، واحترام الزملاء في المهنة.

ومن الأمثلة الأخرى على مواثيق الأخلاق في العلاقات ما طوره معهد العلاقات العامة Institute for Public Relations الذي يؤكد على ضرورة إيلاء الممارسين للعلاقات العامة أهمية قصوى للجانب الأخلاقي في مجال عملهم، مع التأكيد على معرفة القيم التي يحملها ممارس العلاقات العامة كفرد وكمهني وبخاصة تلك القيم المنبثقة من رؤية ورسالة المؤسسة التي يعملون فيها أو لصالحها، هذا بالإضافة إلى رفع مستوى صانع القرار في المؤسسة من خلال قدرة ممارسي العلاقات العامة على اتخاذ القرارات الأخلاقية الصائبة في عملهم اليومي والاستراتيجي، والمساهمة في النقاشات المتعلقة بالمعضلات الأخلاقية المتعلقة بالعلاقات العامة داخل المنظمة وخارجها.

وفي الجهات الحكومية، نلاحظ أن الاتصال الحكومي هو جزء من القطاعات الاستراتيجية التي تنطلق في عملها من رؤى ورسائل وقيم المؤسسات الحكومية التي تتبعها. ومن الأمثلة على ذلك، القيم التي تحرك الخطط الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة التي تشكل أطراً أخلاقية لإدارات وممارسي الاتصال الحكومي في الدولة. فلنأخذ مثلاً القيم التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم التي تشمل المواطنة والمسؤولية، والتأكيد على القيم الإنسانية في الحوار والتسامح والاعتدال والسلام والعمل التطوعي، والالتزام والشفافية، والمشاركة والمساءلة، والتكافؤ والعدالة، والعلوم والتكنولوجيا والابتكار. أما القيم الاستراتيجية لوزارة الصحة ووقاية المجتمع فتتمثل في قيمة حياة المرضى، والتميز والريادة، والمبادرة والإنتاجية، والمساءلة والاحترام، والابتكار والعمل الجماعي وسعادة المجتمع، بينما تتمثل قيم الخطة الاستراتيجية لوزارة الخارجية والتعاون الدولي في الولاء والإخلاص لدولة الإمارات العربية المتحدة ورئيسها، والتميز في القيادة، والعمل الجماعي، وبناء الشراكات المتميزة، والتميز في الأداء، والتعليم والتحسين المستمر. وقد تضمنت القيم

الاستراتيجية لخطة وزارة الموارد البشرية والتوطين، المهنية واحترام كرامة الإنسان والنزاهة والأمانة والثقة والاحترام، والمبادرة والإبداع. ويلاحظ أن جميع القيم التي تم استعراضها تتناسب تماماً مع ممارسات الاتصال الحكومي، وتشكل أساساً أخلاقياً لتلك الممارسات.

المعايير الأخلاقية في الاتصال الحكومي:

لكي يحقق الاتصال الحكومي أهدافه المرجوة في تعزيز التفاعل بين الجهات الحكومية والجماهير العامة بمختلف أنواعها، فلا بد أن يستند إلى معايير أخلاقية رصينة تقود لممارسات مهنية متماسكة. وبشكل عام، فإن المعايير الأخلاقية التي يجب أن تحظى بأولوية في ممارسات الاتصال الحكومي تشمل ما يلي:

/ الصدق والأمانة :Honesty and Truthfulness

وهو ما يعني قيام ممارسي الاتصال الحكومي بتقديم المعلومات المتعلقة بالجهات الحكومية التي يعملون فيها بكل صدق وأمانة ودون تحريف أو تزييف. ولعل تبني ممارسو الاتصال الحكومي لقيم الصدق والأمانة يخلق بيئة اتصالية أكثر شفافية بين الجهات الحكومية والأطراف ذات العلاقة مما يعزز الثقة المتبادلة بين الطرفين، ويساهم في بناء علاقات مستدامة في الفضاء العام. فبناء الثقة المتبادلة بين الجهات الحكومية والأفراد والجماعات هو شرط أساسي لنجاح المبادرات والبرامج التي تطلقها تلك الجهات، وبالتالي فإن توفير معلومات صادقة وغير مغلوطة حول تلك المبادرات من حيث الأهداف والمضامين والتأثيرات المباشرة على أفراد الجمهور سيزيد من تفاعل المستفيدين مع تلك المبادرات، ويسهم في زيادة مستوى الإدراك والتطبيق والتقييم والتطوير. ويتطلب كل من الصدق والأمانة في الاتصال الحكومي الابتعاد عن التزييف والتحريف والتركيز على نقل الصورة كما هي أو كما يراد لها أن تكون دون تدليس أو افتراء.

إن تبني قيمة الصدق والأمانة في الاتصال الحكومي يتطلب أن تكون المخرجات الإعلامية والمعلوماتية دقيقة ونزيهة وموضوعية. والموضوعية تتطلب نقل صورة حقيقية لواقع الخدمات والبرامج والمبادرات من حيث مضامينها ومتطلباتها ومخرجاتها والجهات المستفيدة منها. كما يتطلب الصدق والأمانة تحقيق النزاهة في التعامل الإعلامي مع الأطراف المختلفة في المجتمع بشكل متوازن ودون تمييز. وينطبق ذات الشيء على دقة المعلومات التي يتم توصيلها من أجل بناء صورة ذهنية تتماهى مع الواقع بكل تفاصيله. فالاتصال الحكومي القائم على الموضوعية والنزاهة والدقة في المحتوى وفي التعامل مع الأطراف ذات العلاقة هو الاتصال الذي يضمن بناء علاقة من الثقة المتبادلة والتفاعل المستدام مع الجمهور مما يسهم في تطوير جودة الخدمات ونجاح المبادرات في المستويين المتوسط

والبعيد. فالجماهير المستهدفة ستغدو أكثر ثقة ومساندة للبرامج الحكومية لأنها واثقة من صدقية رسالتها وأهدافها ومحتوياتها، وبالتالي فإن الجهات الحكومية المعنية ستتمتع بدرجة عالية من الولاء من تلك الجماهير، وهو ما يؤدى لبناء رأي عام مساند ومتناغم مع التوجهات الحكومية بناءً على الحقائق والوقائع الملموسة.

/ التنوع Diversity:

تعتبر قيمة التنوع من القيم الأخلاقية التي تؤسس لاتصال ناجح وفعال في الإطار الحكومي في ضوء ما تشيعه من تناغم وثقة واحترام بين أفراد المجتمع باعتبار التنوع والاختلاف في الجوانب العرقية والدينية والثقافية والجغرافية هو قيمة يحتفى بها في المجتمع وليست مدعاة للخلاف والاختلاف. فالتنوع الثقافي والعرقي والديني في مجتمع ما هو مصدر إثراء وتمكين للمجتمع، وهو عنصر داعم لتنمية مستدامة تشارك فيها كل أطياف المجتمع بمختلف أنواعها. فعندما يشعر أفراد المجتمع الذين يحملون سمات ثقافية ولغوية وعرقية ودينية متنوعة بالاحترام والتقدير من الأطراف ذات العلاقة في القطاعين الحكومي وغير الحكومي، فإن ثقتهم بمجتمعهم ستتطور وتتعمق باعتبارهم أطرافاً يحترم وضعها وتقدر مكانتها في المجتمع دون تمييز يذكر. والتنوع هو في حقيقة الأمر مصدر تمكين وبوتقة مهمة لتفاعل الأطراف المختلفة لخدمة وطنها ومجتمعها استناداً لمبدأ المواطنة والمساواة في الحقوق والواجبات.

إن تبني الاتصال الحكومي لمفهوم التنوع سيمنحه قيمة عالية من التقدير بين أفراد الجماهير المستهدفة التي ستجد لها -من خلاله- مكاناً واضح المعالم في الفضاء الاتصالي الحكومي. وتنعكس قيمة التنوع في الاتصال الحكومي في عدة مجالات أهمها تنوع الخطاب الإعلامي الذي تتوجه من خلاله الجهات الحكومية للجماهير في الداخل والخارج، حيث يتم تقديم الرسائل الإعلامية بلغات متنوعة، ويتم إبراز اهتمامات الأطراف المختلفة في الفضاء الإعلامي الحكومي في مجالات الاحتفاء بالثقافات المختلفة وقيمها الدينية والثقافية، هذا بالإضافة إلى إفساح المجال أمامهم للمشاركة في الجهود الاتصالية التي تتعلق بالمناسبات الدينية والثقافية، وإبراز كل ذلك في منصات الاتصال الحكومي. كما ينعكس التنوع في الاتصال الحكومي في إبراز الجهود التي تبذلها الحكومة لإشراك جميع أفراد المجتمع بصرف النظر عن الخلفية الثقافية والدينية والعرقية واللغوية في مبادراتها وبرامجها التنموية والتطويرية التي تمس حياة الأفراد.

/ التسامح Tolerance:

يعد التسامح قيمة إنسانية سامية تسهم بشكل كبير في تحقيق السلم الاجتماعي والتناغم الثقافي والعرقي والديني في المجتمع. والتسامح هو التجاوز عن أخطاء الآخرين، ومقابلة الإساءة بالإحسان، والعفو وحب الخير للآخرين وذلك انطلاقاً من فضيلة الخير والإيثار. وقد حثت الديانات السماوية والقيم الإنسانية بعامة على التسامح باعتباره منفذاً مهماً من منافذ استدامة المجتمع ككيان إنساني متماسك يجد فيه المخطئون فرصاً مهمة للعفو عن زلاتهم بفضل فائض الخير الذي يسكن في

نفوس الناس. ويكتسب الأفراد قيمة التسامح من العديد من المؤسسات والمنابر والتي تشمل الأسرة والمسجد والمدرسة والجامعة والأندية والمنصات الإعلامية التي لا بد أن تعمل بشكل متشابك من أجل تطبيق تلك القيمة في حياتهم وفي تعاملهم مع الآخرين.

ويتحمل الاتصال الحكومي مسؤولية كبيرة في تعزيز قيمة التسامح في المجتمع من خلال تطوير ونشر محتوى إعلامي يعكس سلوك التسامح وتقبل الآخر والتعايش المشترك بين الأطراف التي تتميز بتنوعها الثقافي واللغوي والعرقي والديني. وبما أن قيمة التسامح تمثل وجهاً مهماً من أوجه السياسات الحكومية، فإن من واجب الاتصال الحكومي أن يدعم هذه التوجهات من خلال برامج ومحتويات إعلامية تعزز هذه القيمة، وتحث على تبنيها كسلوك يومي في الحياة. كما يمكن لإدارات الاتصال الحكومي أن تساهم في إبراز برامج ومبادرات الجهات الحكومية الرامية لمساندة الجهود الوطنية في نشر التسامح من خلال المهرجانات والاحتفالات والمبادرات الخاصة. كما يمكن للاتصال الحكومي أن يطلق مبادرات إعلامية لرفع مستوى تفاعل الأفراد مع قيمة التسامح من خلال المسابقات الإعلامية التي تتناول التسامح في المفهوم والسلوك.

/ المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:

تعد المسؤولية الاجتماعية إحدى الركائز الأساسية لاستدامة المجتمع واستقراره، وهي تعني في الأساس قدرة الأفراد والجماعات على تبني سلوك يأخذ بالاعتبار مصالح وحاجات الآخرين بعيداً عن الأنانية والمصالح الخاصة. وتنبع المسؤولية الاجتماعية من إحساس لدى الأفراد والجماعات بواجب تجاه حاجات الآخرين لتلبيتها. ومن هذا المنطلق، فإن مفهوم المسؤولية يتضمن القيام بشيء ما لمساعدتهم على تطوير مستوى حياتهم في ضوء وجود حاجات حقيقية لذلك. فالفرد يحس بالمسؤولية تجاه أسرته الصغيرة والممتدة ولا يتوانى عن تقديم المساعدة والعون لهم، والشركات تحس بالمسؤولية تجاه المجتمع من خلال دعم برامج الثقافة والتعليم والرياضة وغيرها في إطار ما يسمى ببرامج المسؤولية الاجتماعية المؤسسية Corporate Social Responsibility مثلما أن الحكومات تنطلق من مسؤولياتها المجتمعية في تخطيط وتنفيذ البرامج والمبادرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة. ويؤدي انعدام المسؤولية الاجتماعية إلى التفكك الاجتماعي وفقدان التماسك والولاء والانتماء وتلاشي الثقة بالمؤسسات والجماعات والأفراد.

وفي الاتصال الحكومي، تعد المسؤولية الاجتماعية محركاً مهماً للجهود التي تبذلها إدارات الاتصال الحكومي في تعزيز التفاعل مع الجماهير المختلفة وفي رفع مستوى الوعي الاجتماعي وتعزيز الهوية الوطنية والثقافية وتعميق الانتماء والولاء. فالاتصال الحكومي قائم أصلاً لوجود حاجة لدى الجماهير المستهدفة لمعرفة السياسات والتوجهات والبرامج الحكومية التي تمس حياتهم وبالتالي فإن وضعهم في صورة تلك الخطط والبرامج هو أمر يقع في إطار المسؤولية الاجتماعية للاتصال الحكومي. كما أن رفع مستوى الوعي بالهوية الوطنية وبالقيم الثقافية والتراثية الأصيلة للمجتمع يقع أيضاً في إطار

المسؤولية الاجتماعية للجهات الحكومية. ومن أوجه المسؤولية الاجتماعية للاتصال الحكومي توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية والنزيهة والتي تعزز قيم التسامح والتنوع من أجل تعزيز هذه القيم وتحفيز أفراد المجتمع لتبنيها.

/ الإتقان:

إن إتقان العمل هو قيمة على درجة عالية من الأهمية لأنها تعكس حرصاً على توفير منتج عالي الجودة وخال من الثغرات ووضعه في متناول الجمهور. والاتقان قد يأخذ طابعاً في المحتوى أو في الشكل، بما يعكس معايير رفيعة وعالية المستوى تمكن أفراد الجمهور من الاستفادة القصوى من المنتج دون أضرار جانبية. والاتقان عادة ما يعكس حرفية عالية لدى صاحب المنتج تكون مستوحاة من معايير مثبتة وعلمية في كيفية إخراج المنتج بشكله النهائي الذي يصل به للمستهلك. ولتحقيق جودة عالية في المنتج، فلا بد من الاستناد لمعايير أخلاقية أيضاً تتمثل في إخلاص صانع المنتج وتفانيه في العمل على إتقانه وتجنب الغش والتزوير والتزييف فيه. الأمر الذي يسهم في بناء علاقة ثقة مع الجماهير المستهدفة وفوز الجهة المصنعة في المنافسة السوقية، وبالتالي تحقيق مردود ربحي كبير. غير أن الجانب الأخلاقي في تصميم وتصنيع المنتج يستمد قوته من الأمانة والإخلاص والتفاني في العمل بشكل يؤدي لتقديم منتج ذو جودة عالية يعكس درجة الالتزام لدى الأطراف المصنعة.
وفي الاتصال الحكومي، يعد الاحتراف المستند لمعايير مهنية وأخلاقية عالية جزءاً مهماً من عملية التواصل مع الجماهير بهدف تقديم منتجات إعلامية واتصالية منافسة وذات جودة عالية. ولا يتم ذلك إلا من خلال تفاني العاملون في الاتصال الحكومي في توظيف أرفع المعايير المهنية لإنتاج الرسالة الإعلامية ونشرها عبر المنصات المختلفة. ويشمل توظيف المعايير المهنية الرفيعة مراحل التخطيط والبحث وتصميم الرسائل وإنتاجها ونشرها وتقييمها بحيث تصل عملية الاتصال لمرحلة عالية من الجودة في منتجاتها بما يعكس التزاماً أخلاقياً بالجودة وتقديم الأفضل. ويسهم توظيف المعايير العالية والجودة في الاتصال الحكومي في تحقيق عملية اتصال متكاملة مستندة لحاجات ومصالح الجماهير المستهدفة، وتوظيف أحدث التقنيات الفنية والفكرية.

/ الخصوصية Privacy:

وهي تعني حق الأفراد في عدم مشاركة الآخرين المعلومات المتعلقة بهم دون الحصول على موافقتهم. وتعد الخصوصية من القيم الأخلاقية البارزة في النقاشات التي تدور في مختلف مجتمعات العالم، وبخاصة في سياق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مصطلح الخصوصية، في الأصل هو مفهوم يشير إلى نطاق الحياة الخاصة، إلا أنه تطور في العقود الأخيرة -على نطاق أوسع- ليضمن الحق في السيطرة على البيانات الشخصية. وتختلف الثقافات والأفراد في الحدود الفاصلة والمحددة لما يعتبر خاصاً لكنها تشترك في أفكار رئيسية، فعندما يُقال بأن شيئاً ما خاص لشخص معين، فهذا غالباً ما يعني أن ذلك الشيء مميز بطبيعته أو حساس بالنسبة لذلك الشخص. ويغطي مجال الخصوصية أيضاً موضوعات تتعلق بالأمن (سرية المعلومات) الذي يمكن أن يشتمل على مفاهيم

مثل الاستخدام المناسب للمعلومات وحمايتها، وقد تأخذ الخصوصية شكل حق الأفراد في الحماية من الاعتداء الجسدي والتعنيف اللفظي، غير أن جميع الدول تقريباً تمتلك قوانين تمس خصوصية الأفراد والجماعات، ومثال على ذلك: القوانين المتعلقة بالضرائب التي عادة ما تتطلب مشاركة معلومات عن الدخل الشخصي أو الأرباح، وفي بعض الدول قد تتعارض الخصوصية الفردية مع قوانين حرية التعبير، وبعض القوانين قد تتطلب الإفصاح عن معلومات تعد خاصة في الدول أو الثقافات الأخرى.

وفي الاتصال الحكومي، يشير مفهوم الخصوصية إلى حق الشخصيات العامة والخاصة في عدم تمكين الآخرين من تداول المعلومات الخاصة بهم دون موافقتهم. ويتطلب هذا من القائمين على الاتصال الحكومي تجنب نشر المعلومات التي تمس خصوصية الأشخاص أو عائلاتهم دون الحصول على موافقتهم وهو يشمل معلومات تتعلق بالأنشطة والاهتمامات الخاصة، أو المشكلات الصحية والنفسية، أو الأوضاع المالية، إضافة لمسائل أخرى ذات طبيعة خاصة. ولابد أن يحصل القائمون على بحوث الرأي العام في إدارات الاتصال الحكومي على موافقات الأشخاص بعدم الممانعة بالمشاركة في المسوحات الميدانية، كما يجب على القائمين على إنتاج المحتوى الإعلامي بكافة أشكاله أن يحصلوا على موافقات مماثلة من الأفراد في حال تم تضمين صورهم أو أصواتهم أو تصريحاتهم في أي مادة إعلامية يتم تداولها.

21. https://ar.wikipedia.org/wiki/

أسئلة للمناقشة:

1. اشرح باختصار مفهوم الأخلاق وناقش تجلياته في مجال الاتصال الحكومي.

2. ما هي أبرز الجهود الدولية لتعزيز الممارسات الأخلاقية في العلاقات العامة والاتصال الحكومي؟

3. ما هي أبرز نتائج الدراسات التي تم تنفيذها حول الأخلاقيات في العلاقات العامة؟

4. اشرح باختصار المرجعيات الفكرية والمهنية والثقافية والاجتماعية لأخلاقيات الاتصال الحكومي.

5. اختر ثلاثاً من القيم الأخلاقية في الاتصال الحكومي وناقش أهميتها في الممارسات المهنية.

6. حلل أحد المواثيق الأخلاقية في العلاقات العامة والاتصال الحكومي في دولة الإمارات من حيث الأهداف والقيم والمعايير.

7. قابل أحد كبار ممارسي الاتصال الحكومي واطرح أسئلة تتعلق بأبرز المعايير الأخلاقية المتبعة والتحديات التي تواجه تطبيقها.

مراجع الفصل:

1. وليد خلف الله دياب (٢٠٠٨) أخلاقيات مهنة العلاقات العامة في الوطن العربي في رسالة ماجستير. جامعة جنوبي الوادي، جمهورية مصر العربية.

---

2. Goncalves, G. and Santos, J. (2017). “What ethics for governmental communication? Ethical issues on government public relations?” Revista Internationacional de Relacions Public, No. 14, VOL. VII, pp. 165182-.

3. Tännsjö, T. (2008). Understanding Ethics: An Introduction to Moral Theory. Edinburgh University Press.

4. Bowen, S. (2008). Ethics and Public Relations. IPR Institute for Public Relations. At: https://instituteforpr.org/ethics-and-public-relations/

5. Bowen, S. (2016). “Clarifying ethics terms in public relations from A to V, authenticity to virtue,” Public Relations Review 42 (2016) 564–572.

6. Bowen, S., Moon, W. and Kim, J. (2017). “Ethics in Financial Communication and Investor Relations Stakeholder Expectations, Corporate Social Responsibility, and Principle-Based Analyses,” in Bowen, Shannon & Moon, Won-ki & Kim, Joon. (2017). Ethics in Financial Communication and Investor Relations. 719781119240822/10.1002 .85-.ch6.

7. Christian, Christians and Traber, Michael (1997). Communication Ethics and Universal Values. London: Sage

8. Elizabeth Toth and Linda Aldoory (2010). A First Look: An In-depth Analysis of Global Public Relations Education. PRSA Foundation.

9. Helena Brautovi i Dragana Brkan (2009). “Public Relations Ethics and Ethical Codes,”UDK, Vol. 659, pp. 183194-.

10. Hutchison, Leiserowitz (2002). “Teaching Ethics Across the Public Relations Curriculum,” Public Relations Review, 28, pp. 3013-

أهداف و مخرجات الوحدة التعليمية

تهدف الوحدة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

/ التعريف بالأزمة وخصائصها
/ تحديد الأزمات التي يمكن أن تواجه الدائرة/ الهيئة
/ التعرف على أسس التخطيط لإدارة الأزمات
/ اكتساب مهارات التعامل مع الأزمة إعلامياً

مع نهاية هذه الوحدة التعليمية، يكون الطالب قادراً على أن:

/ يعرف الأزمة ويحدد خصائصها
/ يصنف الأزمات التي يمكن أن تواجه الدائرة/الهيئة
/ يحدد خطوات إدارة الأزمة
/ يكتسب مهارة إدارة الأزمة إعلامياً

الوحدة التعليمية 06



الاتصال الحكومي وإدارة الأزمات

مع التطورات المتلاحقة في بيئة عمل المنظمات الاقتصادية والسياسية والدولية والإعلامية، أصبح حدوث أزمة ما لأي منظمة شيئاً طبيعياً، ولم يعد التساؤل الذي يثيره العديد من الباحثين ما إذا كانت أي منظمة يمكن أن تواجه أزمة أم لا، وإنما السؤال الأهم أصبح متى تحدث الأزمة؟ وما هي نوعيتها؟ وكيف تستعد المنظمة لها؟ وكيف تتم إدارتها؟ وما هو دور الاتصال الحكومي في إدارة هذه الأزمة؟

وقد تكون الأزمة التي تواجه المنظمات المختلفة أزمة متوقعة أو أزمة مفاجئة. وفي كلتا الحالتين يكون هناك دوراً مهماً للاتصال الحكومي في التعامل مع مثل هذه الأزمات. وكلما كانت الأزمة مفاجئة في منظمة ما، كان التحدي الذي يواجه إدارة هذه المنظمة أشد خطورةً وأكثر إلحاحاً. وكان هذا التحدي بنفس درجة الخطورة لإدارة الاتصال الحكومي (خيرت عياد، 2012). وفي هذا السياق يجب ألا نحمل إدارات الاتصال الحكومي المسؤولية الكاملة عن إدارة الازمات، فالدور الأساسي لهذه الإدارات هو التعامل مع الأزمات من الجانبين الإعلامي والإنساني فقط، أما بقية الأدوار فمنوطة بالإدارات والأقسام الأخرى في الدائرة أو الهيئة (راسم الجمال وخيرت عياد، 2014).

ويؤكد الباحثون على أن فاعلية إدارة الأزمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بسمعة المنظمة، فالمنظمة عندما تتعامل مع الأزمة إعلامياً إنما تقوم بإدارة سمعتها، لذلك يرى الكثير من الممارسين أن إدارة الأزمة إنما هي امتداد لثقافة المنظمة وفلسفتها، وأن كل ما تقدمه المنظمة إنما يمثل جزء من إدراك الجماهير لها، ويتضمن ذلك الكيفية التي تستجيب بها المنظمة لموقف الأزمة (Kash & Darling, 1998).

ويتناول هذا الفصل ثلاث محاور أساسية وهي:

/ الأول: مفهوم الأزمة، وخصائصها، وتصنيفاتها ومراحلها.

/ الثاني: إدارة الأزمات كوظيفة أساسية من وظائف الاتصال الحكومي، وكيفية التخطيط لها، وتكتيكات التعامل مع الأزمات.

/ الثالث يتناول الاتصال في أوقات الأزمات ويناقش: أهمية وجود خطة اتصال للأزمة، وخيارات الاستجابة لها، وأسس التعامل مع الأزمة إعلامياً، والنموذج الموقفي لإدارة الأزمات، وما إذا كان وجود خطة لاتصالات الأزمة يكفي لإدارتها.

الأزمة: تعريفها، مراحلها، خصائصها، تصنيفاتها:

يشير الباحثون إلى أن السؤال لم يعد ما إذا كانت أي منظمة يمكن أن تواجه أزمة أم لا، وإنما التساؤل الأهم أصبح متى تحدث الأزمة؟ وما هي نوعيتها؟ وكيف تستعد المنظمة لها؟ فماذا تعني الأزمة؟

/ تعريف الأزمة:

الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجماهيرها الأساسية، وإذا لم يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنه يهدد أركان المنظمة الأساسية ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها والحفاظ على شرعيتها وسمعتها (Duhe & Zoch, 1995, Arpon & Pompper, 2003)
ويعرفها «ستون» بأنها لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر، هذه اللحظة قد تكون نتيجة لبعض المشكلات الصغيرة التي لم تدرك على أن لها تأثيرات سلبية بمفردها على المنظمة ولكن مع تراكمها تتحول إلى أزمة تهدد المنظمة وسمعتها (Stone, 1992).

ويؤكد «بارنت» على نفس المعنى فيوضح أن الأزمة تمثل سلسلة متصلة من الأحداث، تبدأ بحادثة صغيرة Incident، تتطور إلى حدث أكبر Accident، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع Conflict، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة Crisis (Burnett,1998).

وعلى ذلك فالأزمة هي نوع من التدهور الذي يؤثر فعلياً على نظام المنظمة ككل ويهدد قواعدها الأساسية وشعورها بكيانها. ولعل من الأهمية بمكان توضيح عدة خصائص للأزمة، بعضها مستقى من التعريفات السابقة والبعض الآخر يزيد هذا المفهوم إيضاحاً:

- الأزمة قد تكون حدث مفاجئ، وقد تكون حدث متوقع. ويتوقف ذلك على وجود إدارة استراتيجية تأخذ إدارة الأزمات بعين الاعتبار ويمكنها رصد البيئة والتنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها.

- تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.

- غالباً ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدداً من المشكلات غير المدركة.

- تتطلب الأزمة تخطيطاً استراتيجياً لتجنب التطورات غير المرغوبة.

- عادة ما يتم حل الأزمات في إطار قصير المدى.

- تمثل الأزمة تهديداً للمنظمة وسمعتها، وحال عدم التعامل معها بفاعلية تؤدي إلى تغيرات جوهرية في بنية المنظمة.

- تتحدد الأزمات بإدراك الأفراد والجمهور لها أكثر من الوقائع الموضوعية المرتبطة بها.

- الأزمات التي تحدث في قطاع من المنظمة يكون لها انعكاسات على القطاعات الأخرى.

/ مراحل الأزمة:

عادة ما تمر بعده مراحل هي: مرحلة الشعور بالأزمة، ومرحلة الأزمة الحقيقية، ثم مرحلة الأزمة المزمنة، وأخيراً مرحلة حل الأزمة، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل الأربع (Kash & Darling, 1998).

- **مرحلة الشعور بالأزمة:** وتسمى المرحلة التحذيرية، حيث يكون هناك عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة. فالمنظمات تعمل في بيئات متغيرة على المستويين المحلي والدولي ويوجد في هذه البيئات العديد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر.

فعلى سبيل المثال واجهت سلسلة مطاعم ماكدونالدز شكاوى كثيرة من سخونة القهوة التي تقدمها للمستهلكين ولم تستجب لهذه الشكاوى، وفي أحد المرات سقط كوب قهوة على ساق امرأة عجوز، فلجأت للقضاء، وتناولت وسائل الإعلام هذه القضية بالتفصيل مما كان له أثر سيء على مبيعات هذه السلسلة، وتسبب ذلك في خسائر مادية كبيرة وكان الوقت متأخر للتعامل مع هذه الإنذارات.

- **مرحلة الأزمة الحقيقية:** وفي هذه المرحلة يكون هناك مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة، هذه المؤشرات قد تكون فجائية أو على شكل إنذارات من المرحلة السابقة، وعادة تستطيع المؤسسات التي استعدت لهذه المرحلة -من خلال خطط فاعلة- التعامل معها بفاعلية. لذلك يفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول لهذه المرحلة وتكون أمراً واقعاً بما يتضمنه ذلك من تعقيدات ومخاطر على المنظمة. وإذا كان تدخل الإدارة في المرحلة السابقة يهدف إلى منع الأزمة، فإن التدخل في هذه المرحلة يستهدف السيطرة على الأضرار واحتوائها.

فعلى سبيل المثال لم تستجب شركة أنتل الخاصة بصناعة معالجي بيانات الحاسبات الالكترونية للشكاوى والإنذارات التي طالبت بسحب وتغيير نوعية من معالجي البيانات من السوق؛ نظراً لقصورها في معالجة بعض المعاملات الحسابية والإحصائية، وهو ما انسحب بالسلب على مبيعاتها، وأوصلها إلى مرحلة الأزمة الحقيقية Acute، فاضطرت إلى سحب المنتج من السوق والاعتذار للمستهلكين، ولكن بعد أن تكبدت خسائر مالية كبيرة، وتأثرت سمعتها سلبياً.

- **مرحلة الأزمة المزمنة Chromic:** في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها ارتباط عضوي، لذلك يشبهها الباحثون بالمرض المزمن. ويعتبر تدخل الإدارة في هذه المرحلة أمراً حتمياً مهما كانت التكلفة لأن عدم التدخل يعني فناء المنظمة ذاتها.

- **مرحلة حل الأزمة Crisis Resolution:** عادة ما يتم حل الأزمة في المراحل السابقة، فتلك المراحل تقدم فرصاً ثلاث لحل الأزمة مع اختلاف الجهد والوقت والتكلفة، ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر وأقل تكلفة، بينما تزداد الصعوبة في المرحلة الثانية، وتتطلب تضافر كل جهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة.

/ تصنيفات الأزمات:

يأتي تصنيف الأزمات كأحد الخطوات الأساسية في عملية مواجهة الأزمات وإدارتها، فالتحديد الدقيق للأزمة وفقاً لدرجة خطورتها وطبيعتها يساعد في وضع الإدارة على بداية الطريق الصحيح للتعامل معها. فتصنيف الأزمات يساعد في تنظيم عملية جمع المعلومات، وتقديم رؤى لتشخيص وتوصيف الموقف، وزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي، كما يساعد الإدارة في تحديد ما يعرف بسلسلة الأزمة Crisis Continuum. أي تسلسل الأزمة من حيث كونها حادثة بسيطة إلى درجة الأزمة الحقيقية (Burnett, 1998). وقد تباينت تصنيفات الأزمات فمنها ما يتعلق بنطاق حدوث الأزمة سواء كانت داخلية أو خارج نطاق المنظمة. ومنها ما يتعلق بسبب حدوثها مثل أخطاء القيادات أو أخطاء في سلوك المنظمات وأدائها، أو أخطاء في الجوانب الأمنية.

ومن التصنيفات المهمة للأزمات ذلك التصنيف الذي قدمه برنت (Burnett, 1998) الذي صنف فيه الأزمات وفقاً لعدد من الخصائص الخاصة بها وهي: مستوى الضغط الذي تسببه الأزمة على المنظمة (ضاغط – غير ضاغط)، ومستوى التهديد الذي تسببه الأزمة للمنظمة (مرتفع – منخفض)، والعامل الثالث هو درجة سيطرة المنظمة على الموقف (مرتفع – منخفض)، وأخيراً الخيارات المتاحة أمام المنظمة للاستجابة للأزمة (كثيرة – قليلة). وعلى هذا الأساس يكون لدينا ستة عشر نوعاً وتصنيفاً للأزمات تتدرج في شدتها وخطورتها وفقاً للعوامل السابقة. ويوضح الجدول التالي (6) هذه الأزمات من ضوء العوامل السالف ذكرها:

تصنيف الأزمات		ضغط الوقت			
		ضاغط		غير ضاغط	
		درجة السيطرة			
مستوى التهديد	خيارات الاستجابة	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
منخفض	كثيرة	مستوى 2	مستوى 1	مستوى 1	مستوى 0
منخفض	قليلة	مستوى 3	مستوى 2	مستوى 2	مستوى 1
مرتفع	كثيرة	مستوى 3	مستوى 2	مستوى 2	مستوى 1
مرتفع	قليلة	مستوى 4	مستوى 3	مستوى 3	مستوى 2

جدول (6) مصفوفة الأزمات

ويلاحظ من الجدول السابق أن أكثر الأزمات تحدياً للمنظمة نجدها في المستوى (4). حيث يكون ضغط الوقت مرتفع، وخيارات الاستجابة المتاحة أمام المنظمة قليلة، ودرجة سيطرة المنظمة على الموقف منخفضة، ومستوى التهديد الذي تمثله الأزمة مرتفع. أما الأزمات الأقل حدة فنجدها في المستويات (2) أو (3)، ففي هذه المستويات نجد أن الأزمة لها ثلاث خصائص أو اثنتان تمثل تحدياً للإدارة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرار. أما المستويان (1) أو (0)، فهي لا تمثل أزمات وإنما مشكلات أو حوادث يجب التعامل معها قبل أن تصل إلى مستوى أكبر في سلسلة الأزمة.

إدارة الأزمات:

تُعرّف إدارة الأزمة بأنها الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المنظمة (Stocker, 1998). ويوجد ثمة اتفاق بين الباحثين على الدور المهم لإدارات وأقسام الاتصال الحكومي في أوقات الأزمات لأنها تستطيع تقليل الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، التي يمكن أن تلحق ضرراً بالمنظمة. فالأزمات تختلف في شدتها ولكنها تشترك في كونها تسبب ضرراً للمنظمات يمكن قياسه من خلال تدهور صورة المؤسسة وسمعتها (Williams & Olaniran, 1998).

ويؤكد الباحثون على أهمية إدارة الأزمات قبل وقوعها وهي في طور مرحلة القضايا (Issues)، لذلك يعرفون إدارة الأزمة بأنها مجموعة من الوظائف والعمليات التي تستهدف تحديد القضايا ودارستها والتنبؤ بها قبل أن تتحول إلى أزمات، ووضع وتحديد سبل ووسائل منعها والتعامل معها (Kash & Darling, 1998).

/ مراحل الأزمة ودور الاتصال الحكومي:

يوجد ثلاث مراحل تمر بها الأزمة، هذه المراحل تمثل نموذجاً لإدارات الاتصال الحكومي في التعامل مع الأزمات المختلفة. وهذه المراحل هي: تحديد الأزمة؛ ومواجهة الأزمة؛ ثم إعادة ترتيب الأوضاع في المنظمة (Smallman and Weir, 1999)، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

- **مرحلة تحديد الأزمة:** في هذه المرحلة يكون الهدف الأساسي في هو فهم أسباب الأزمة وانعكاسها على المتعاملين والعاملين. ويكون التحدي الجوهري الذي يواجه إدارة الاتصال الحكومي هنا هو بناء وتطوير نظام معلومات ذو حساسية للأزمة يساعد الإدارة على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها. في هذا الإطار يمكن لإدارة الاتصال الحكومي الاستعانة بعدد من الأساليب والأدوات البحثية في بناء هذا النظام المعلوماتي ويمكن أيضاً استخدام البحوث الدقيقة والمركزة التي تعتمد على جلسات الاستماع Vulnerability، وفيها يتم تحديد التهديدات المحتملة ومراجعتها دورياً، ويمكن القيام بهذا البحث كيفياً من خلال عقد مناقشات العصف الذهني لمناقشة الأفكار الجديدة، أو كمياً من خلال إجراء المسح الذي يتضمن مقاييس احتمالية حدوث التهديد وخطورته. ومن الضروري أن تقوم إدارة الاتصال الحكومي بإنشاء مصفوفة للأزمات المتوقعة، وتطوير هذه المصفوفة باعتباره يمثل جسراً بين مرحلتي تحديد الأزمة ومواجهتها (Marra, 1998).

- **مرحلة مواجهة الأزمة:** يركز مدير الاتصال الحكومي في هذه المرحلة على تطوير خطط طوارئ أو حلول بديلة مصممة خصيصاً لمواقف محددة، ويكون الهدف هنا هو تقليل المخاطر المتوقعة لأدنى مدى ممكن سواء بالنسبة للمنظمة أو جماهيرها الأساسية. ويكون التحدي الذي يواجه إدارة الاتصال الحكومي هو الالتزام بممارسة الوظيفة وفق الأسس الاستراتيجية وتنفيذ برامج الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي.

- **مرحلة إعادة ترتيب الأوضاع:** يكون الهدف في هذه المرحلة هو حل الأزمة حيث يتم تنفيذ الاستراتيجية التي تم اعتمادها ومراقبة عملية التنفيذ بدقة، والتحدي الذي يواجه إدارة الاتصال الحكومي في هذه المرحلة هو تسويق الاستراتيجية التي تم اعتمادها داخلياً، وخلق الدافعية لدى العاملين في المنظمة لهذه الاستراتيجية، وكيفية ترجمتها إلى خطة عمل حقيقية، وهو ما يتطلب ثقافة تنظيمية مرنة وفاعلة. هذه المرونة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للمواقف المختلفة تستلزم وقتاً وجهداً لتطويرها مهارات العاملين (Stocker, 1998).

/ التخطيط لإدارة الأزمات:

يوضح كل من مارتنلي وبرجس (Martinelli & Briggs, 1998) أن كل منظمة يجب عليها أن تحدد الأزمات التي يمكن أن تواجهها، ومن ثم تقوم بوضع الخطط اللازمة لمواجهتها. وبمجرد وضع هذه الخطط يتم مناقشتها لمراجعة إجراءات الاستجابة المناسبة للأزمة. ولذلك يجب أن يتصف تخطيط إدارة الأزمات بالشمول والانتظام.

وقد تباين الباحثون فيما بينهم في تحديد خطوات خطط إدارة الأزمات، فيرى لوكازيسكي (Lukaszewski ,1997) أن التخطيط لإدارة الأزمة يتضمن: قيادة لديها القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند حدوث الأزمة، وإعطاء الأولوية للمشكلات الحقيقية، والاتصال الفوري مع أكثر الجماهير تأثراً بالأزمة، والاهتمام باحتياجات الضحايا، والخطوة التالية هي وضع استراتيجيات لحماية سمعة المنظمة من خلال تقديم المعلومات المناسبة لمن يحتاج إليها، ووضع خطة فاعلة، ومنح السلطات وتوزيع المسؤوليات بما يمكن المنظمة من العمل السريع والفاعل، وأخيراً الاستجابة الفورية التي تتضمن الانفتاح على وسائل الإعلام والجمهور، وتقديم المعلومات الصحيحة.

وتوجد عدة نقاط يمكن الاسترشاد بها في وضع خطة إدارة الأزمة (Stone 1991,) وهي:

/ ضرورة وجود نظام تحذير للأزمة حتى يمكن مواجهتها في مراحلها الأولى.

/ ضرورة تحديد الأزمات المتوقعة وإدراكها.

/ ضرورة وضع أولويات في التعامل مع الأزمة والاهتمام الأقصى بالخسائر البشرية.

/ ان إدارة الأزمة مسؤولية الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الاتصال الحكومي.

/ أهمية تشكيل فريق لإدارة الأزمة يساهم في سرعة الاستجابة لها.

/ المراجعة المستمرة لخطط إدارة الأزمة واختبارها وتحديثها.

/ ضرورة قبول المسؤولية والسيطرة على تدفق المعلومات.

/ الاستعداد للعمل على مدار الساعة من خلال غرفة إدارة الأزمة إعلامياً.

/ يجب أن يكون هناك رؤية استراتيجية بعد انتهاء الأزمة لتحديد أهمية العلاقات التي تأثرت وتحتاج إلى إعادة بناء، وإلى أي مدى تأثرت سمعة المنظمة، وما الذي يجب عمله لاستعادة ثقة الجمهور.

ويمكن تحديد خطوات إدارة الأزمات استراتيجياً على النحو التالي:

- **تحديد رؤية لإدارة الأزمة:** يجب أن تبدأ خطة إدارة الأزمة بصياغة بيان موجز يحدد رؤية إدارة الأزمة في المنظمة، هذا البيان يمثل أسس اتخاذ القرار، والاتجاه العام للسلوكيات التي يتوجب القيام بها، ويلخص هذا البيان فلسفة المنظمة وأخلاقياتها ويرسم الخطوط العريضة، ويطلق البعض على هذا البيان ضمير المنظمة ووعيها. فوجود هذا المدخل يسرع من عملية اتخاذ القرار ويجعلها تلقى صدى وقبولاً لدى الجميع (Stoker, 1998). فإدارة الأزمة عملية تتضمن مجموعة مركبة من الأفكار والمهارات المتداخلة التي تتطلب مدخلاً استراتيجياً ورؤية واضحة لها.

- **بناء نظام وميكانزيم للشعور بالأزمة:** يمثل ميكانزيم الشعور بالأزمة نظام الرادار الذي تعتمد عليه المنظمة في جمع المعلومات عن الأزمات المتوقعة، فالمنظمة تفقد الفرصة في منع الأزمة إذا افتقدت لنظام فعال لجمع وتقييم المعلومات عن الأزمات المحتملة، ويتضمن هذا النظام ثلاث عناصر أساسية وهي: إدارة القضايا، وإدارة الخطر، وإدارة العلاقات. فالمنظمات عادة ما تجمع معلومات عن القضايا المثارة التي يمكن أن تتحول لأزمات، وإدارة هذه القضايا يمكن المنظمة من منع الأزمات قبل وقوعها. كما تقوم المنظمة بتحديد المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها والتي ترتبط بطبيعة عملها. وكذلك تتبع سير العلاقات مع الجماهير الأساسية ومحاولة معالجة أي خلل في هذه العلاقات (Combs, 2001).

ولا يتوقف نظام الشعور بالأزمة على البيئة الخارجية فقط، وإنما على البيئة الداخلية للمنظمة أيضاً، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً، تطلب ذلك وجود قاعدة بيانات متكاملة عن قطاعاتها وأقسامها وظروف العمل فيها وعناصر الأمان. فهذه الظروف قد تكون مصدراً من مصادر الأزمات التي تواجه المنظمة.

- **بناء سمعة قوية للمنظمة:**

أوضحت دراسات إدارة الأزمات أن المنظمات ذات السمعة القوية والمتماسكة التي تطور وتعزز مسؤوليتها الاجتماعية يمكنها مواجهة الأزمات بدرجة أكبر من تلك التي لا تمتلك نفس السمعة، فمن الصعب بناء علاقات مع الجماهير أثناء الأزمة، فالجمهور ينظر في سجل المؤسسة وما لها

مـن رصيـد لديهـم (Stocker, 1998)، ولعـل ذلـك يوضـح العلاقـة العضويـة بين التخطيـط الاسـتراتيجي وإدارة الأزمات.

- **تشـكيل فريـق لإدارة الأزمـة:** يعـد تشـكيل فريـق لإدارة الأزمـة أمـراً حيويـاً في المؤسسـة، ويتطلـب ذلـك تحديـد واضـح لتسلسـل السـلطة والمسـؤولية للأعضـاء، كـما ينبغـي أن يمثـل الفريـق كافـة قطاعـات وإدارات المنظمـة. يقـوم هـذا الفريـق بتحديـد الأزمـات المتوقـع حدوثهـا والاسـتجابات الممكنـة لهـا، ويقـوم بوضـع خطـة إدارة الأزمـة وفقـاً لأولويـات توقـع حدوثهـا، ويجـب أن يلتقـي هـذا الفريـق كل سـتة أشـهر عـلى الأكثر لمناقشـة الأزمـات المحتملـة وتحديـث الخطـط الخاصـة بهـا (Hoffman, 1996).

ويجـب أن تـولي المنظمـة عنايـة خاصـة باختيـار فريـق إدارة الأزمـة، وضـمان توفـر المهـارات الفنيـة والمعرفيـة اللازمـة لهـم مثـل القـدرة عـلى الحديـث والحـوار في مجموعـات والقـدرة عـلى العمـل تحـت ضغـط والقـدرة عـلى تقييـم المعلومـات برؤيـة نقديـة والعمـل بـروح الفريـق (Coombs, 2001).

- **تحديـد متحـدث رسـمي باسـم المنظمـة أثنـاء الأزمـة:** هـذا المتحـدث يجـب أن يكـون عـلى درايـة بقيـم المؤسسـة وفلسـفتها ومهمتهـا الأساسـية، ويمكنـه توظيـف هـذه القيـم عنـد الحديـث في المواقـف الصعبـة، يجـب أن يكـون المتحـدث مصـدراً ذا مصداقيـة يقـوم بنقـل الرسـائل الاتصاليـة بدرجـة مـن الوعـي والثقـة، والسـيطرة عـلى مجريـات النقـاش والحـوار، فالمنظمـة عندمـا تتعامـل مـع الأزمـة إعلاميـاً إنمـا تقـوم بـإدارة سـمعتها Reputation Management (Kash & Darling, 1998).

إن مهـارات التدريـب عـلى التعامـل مـع وسـائل الإعـلام واحـدة مـن المهـام الأساسـية التـي يمكـن لمديـر الاتصـال الحكومـي أن يشـارك بهـا كعضـو في فريـق إدارة الأزمـة، وسـواء كان يتحـدث نيابـة عـن فريـق الأزمة أو يقـوم بتدريـب أعضـاء الفريـق للحديـث، فـإن عضـو إدارة الاتصـال الحكومـي في الفريـق يجـب عليـه أن يتميـز بالمهـارات الأساسـية لتقديـم صـورة إيجابيـة لوسـائل الإعـلام، هـذه المهـارات تتضمـن تقديـم المـواد الإعلاميـة وسـبل تنـاول أسـئلة وسـائل الإعـلام والـرد عليهـا. ونظـراً لأهميـة دور المتحـدث باسـم فريـق إدارة الأزمـة والمنظمـة يتـم تدريبـه مـن خـلال تمثيـل Simulation موقـف فعـلي لأزمـة مفتعلـة وتوجيـه أسـئلة للمتحـدث تتضمـن كل جوانـب الأزمـة.

- **إنشـاء مركـز اعلامـي متكامـل لإدارة الأزمـة:** يجـب إعـداد مركـز اعلامـي لإدارة الأزمـة، وقـد يكـون هـو المركـز الخـاص بالمؤتمـرات الصحفيـة والمجهـز بالإمكانيـات الاتصاليـة مـن توصيـلات هاتفيـة وأجهـزة كمبيوتر وفاكـس، ووصـلات إنترنـت، ويجـب أن يشـتمل هـذا المركـز عـلى قائمـة بكافـة المسـؤولين في المنظمـة مثـل الإدارة العليـا ومديـري الإدارات ورؤسـاء الأقسـام، وفئـات الجماهـير الأساسـية مـن وسـائل الاعـلام والدوائـر والهيئـات الحكوميـة والـشركاء وغيرهـم. وكذلـك كافـة الوثائـق والمطبوعـات والمعلومـات الخاصـة بالمنظمـة مثـل: (Stocker, 1998).

* معلومات كاملة عن الدائرة والخدمات التي تقدمها وسجل الأمان بها والهيكل الإداري.

* معلومـات عامـة إيجابيـة عـن الدائـرة أو المنظمـة تتعلـق بالأزمـة، فعـلى سـبيل المثـال يقـوم مصنـع محركات الطائـرات بتصميـم مـواد إعلاميـة وأشـكال بيانيـة عـن المحـركات والكيفيـة التـي يتـم بهـا اختبارهـا ومعـدل الثقـة بـه.

* إعداد إجابات عن التساؤلات التي تثار حول أي أزمة يمكن أن تتعرض لها المنظمة.

/ تكتيكات التعامل مع الأزمة:

توجـد عـدة تكتيـكات للتعامـل السريـع مـع الأزمـة والاسـتجابة الفوريـة لهـا، ومـن هـذه التكتيـكات مـا يعـرف بنمـوذج 4Rs ويتضمـن:

- **الاعتـذار Regret:** يحتـاج الجمهـور عـادة إلى اعتـذار مـن الدائـرة أو المنظمـة عـما حـدث، وهـذا لا يعنـي أن المنظمـة مذنبـة أو تتحمـل المسـؤولية عـما حـدث، وإذا كان المستشـارون القانونيـون لا يفضلـون هـذا المبـدأ باعتبـار أنـه يمكـن أن يسـتخدم في رفـع قضايـا عـلى الدائـرة، إلا أن نتائج دراسـات الأزمـة أوضحـت أن الخسـائر الماديـة الناتجـة عـن الإجـراءات القضائيـة تمثـل نسـبة ضئيلـة مقارنـة بالخسـائر الناجمـة عـن تأثـر سـمعة الدائـرة أو المنظمـة سـلبياً.

- **الحـل Resolution:** يريـد الجمهـور معرفـة مـا هـي خطـة المنظمـة لحـل الأزمـة، ومـا هـي النتائـج التـي سـوف تعـود عليـه مـن هـذا الحـل.

- **الإصلاح Reform:** ويتضمن سلسلة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لعدم تكرار حدوث الأزمة مرة أخرى.

- **التعويـض Restitution:** بعيـداً عـن الجوانـب القانونيـة والإجـراءات القضائيـة، يريـد الجمهـور نوعـاً مـن التعويـض عـن الـضرر الـذي لحـق بـه حتـى ولـو كان هـذا التعويـض رمزيـاً. مثـل قيـام شركات الاتصـالات بمنـح الجمهـور يومـاً مـن المكالمـات المجانيـة بعـد تعطـل النظـام الهاتفـي لمـدة عـدة سـاعات.

اتصالات الأزمة:

عـادة مـا تفجـر الأزمـات سـيلاً مـن الأسـئلة التـي تتعلـق بسياسـات المنظمـة المختلفـة، فـكل رجـال الإعـلام والجماهـير الأساسـية والمسـؤولين الحكوميـن وجماعـات المصالـح والعاملـين والمجتمـع المحـلي يريـد أن يعـرف: مـاذا حـدث؟ وكيـف ولمـاذا حـدث؟ والمنظـمات التـي تتأخـر في الإجابـة عـلى هـذه التسـاؤلات

عادة ما تعاني من عواقب سلبية على المستوى المالي، ومستوى إدراك الجماهير لها، واتجاهاتهم نحوها، ومن ثم فالقدرة على الاتصال بسرعة وفاعلية يأتي كعامل أساس في الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة (Marra, 1998).

في هذا الإطار يجب على المنظمة أو الدائرة أن تفتح خطوط اتصال مباشر مع جماهيرها الأساسية، فتبني سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجمهورها يمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة، ذلك أن المعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير أثناء الأزمة. وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة، ولكن بكيفية التعامل معها، ومنعها في المستقبل. ونظراً لصعوبة القيام بذلك أثناء الأزمات، لابد من وجود خطط مسبقة يتم تنفيذها فقط أثناء الأزمة، فالانطباع الأول الذي يأخذه الجمهور عن رد فعل المنظمة هو الأهم، وعندما تأتي المعلومات من المنظمة يكون لها رد فعل إيجابي لدى جماهيرها، وفي بحث مسحي أجراه ماينارد (Maynard,1993) على جماهير ولاية نيويورك أوضح أن 95% من الجماهير تكون مهتمة أكثر بما تقوله المنظمة ومدى صدق ذلك أكثر من اهتمامهم بالأزمة نفسها.

/ أهمية بناء خطط اتصالية:

تساعد خطط الاتصال الحكومي في إدارة المعلومات وتدفقها من المنظمة للجماهير الأساسية وبالعكس، وتتضمن هذه الخطط خطوط تفصيلية لما يجب القيام به أثناء الأزمة، مثل الخطوط العامة لاستراتيجيات الاتصال وتكتيكاته، وقوائم كاملة بأسماء وهواتف الأفراد الذين يجب الاتصال الفوري بهم. وقد أشارت دراسات عديدة إلى أهمية خطط اتصال الأزمات، وأكدت نتائج هذه الدراسات على العلاقة القوية بين وجود مثل هذه الخطط وتطبيقها بكفاءة من جانب، والاتصال الفعال أثناء الأزمات من جانب آخر (Marra, 1998). ولأهمية وسائل الإعلام في أثناء الأزمة، تُوجد مجموعة من الأسس يجب أخذها بعين الاعتبار في التعامل مع هذه الوسائل، ومنها: (Stoker, 1998).

- بناء نظام معلوماتي مباشر للوصول إلى الجماهير المهمة.

- استخدام كل أشكال وسائل الإعلام، وإرسال بيانات صحفية مستمرة توضح أبعاد الأزمة.

- استخدام البريد المباشر والموقع الالكتروني للدائرة وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي واللقاءات المباشرة والإعلانات الإعلامية للوصول إلى كافة فئات الجمهور.

- مراقبة تغطية وسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي وتصحيح أي معلومات غير دقيقة.

- مراجعة وتقييم الرسائل الاتصالية للتأكد من مدى فهمها وتحديد تأثيرها، وفي هذا الإطار يمكن

استخدام تكنيك المجموعات المركزة، وكذلك القيام بالبحوث عبر الهاتف لجس نبض الجماهير، واختبار استجابة المنظمة للأزمة ومصداقيتها.

- الاستعانة بطرف ثالث (Third Party) في كل ما يقدم لوسائل الإعلام، ويمكن الاستعانة في هذا الإطار بالخبراء والمتخصصين، فالجماهير يكون لديها حساسية لكل ما تقدمه المنظمة أثناء الأزمة، وهذا الطرف الثالث يبدو أكثر موضوعية ومن ثم أكثر مصداقية.

- إنشاء مركز للإعلاميين يمكنهم الحضور إليه أو الاتصال به للحصول على معلومات عن تطورات الأزمة، وهنا تكون المنظمة مصدراً مهماً للمعلومات.

/ خيارات الاستجابة الاتصالية للأزمة:

أوضحت دراسات عديدة في إدارة الأزمات صعوبة الاستجابة للأزمات إعلامياً، وأن هذه العملية ليست بالسهولة التي تبدو في وضع الخطط والاستراتيجيات الاتصالية، فالأزمات يترتب عليها نتائج قانونية وقضائية إضافة إلى تلك المتعلقة بسمعة المنظمة وإدراك الجماهير لها. وعادة ما يكون هناك تعارض في الاستجابة الاتصالية للأزمة بين رؤية الاتصال الحكومي لعملية إدارة الأزمة، ورؤية المستشارون القانونيون لهذه العملية. فبينما تركز رؤية الاتصال الحكومي على الانفتاح على وسائل الإعلام وحرية تدفق المعلومات من المنظمة إلى جماهيرها، تركز رؤية القانونيين على التأني في الاستجابة ورفض الاعتذار وتحمل المسؤولية لأن ذلك من وجهة نظرهم يكون له تبعات قانونية على المنظمة في المحاكم.

في هذا الإطار توجد عدة عوامل تجعل من استجابة المنظمة الاتصالية للازمة عملية معقدة، وتوضح الفرق بين رؤية الاتصال الحكومي ورؤية القانونيين. وهذه العوامل هي: (Ashcroft, 1997; Hoger & Swem, 2000; Arpan & Pomppery, 2003)

- **مخاطر الأزمة:** التي تترتب على التبعات السلبية التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من جراء القيام بعملية الاتصال مع وسائل الإعلام، فالاتصال الحكومي يجد نفسه في حيرة بين مسؤوليته الاجتماعية تجاه الجمهور من جانب، والتبعات القانونية التي يمكن أن تنتج عن الاتصال من جانب آخر. فبينما ترى إدارة الاتصال الحكومي أن استجابتها الاتصالية للأزمة تقيم من قبل محكمة الرأي العام، يرى القانونيون أن استجابة المنظمة للأزمة تقيم من قبل المحاكم القانونية.

إن استراتيجية الاتصال الحكومي للاستجابة للأزمة عادة ما تتمحور حول: تحديد سياسة المؤسسة بناء على القضايا المثارة، ورصد وبحث المزاعم حول سياسة المؤسسة والاتصال مع وسائل الإعلام، والاعتراف بأي مشاكل في المنظمة، والاستعداد لتقديم الاعتذار المناسب والفوري للجماهير الأساسية، ثم الإعلان الفوري عن الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتصحيح الأوضاع.

في المقابل نجد أن استراتيجية الإدارة القانونية ترتكز على عدم الحديث مطلقاً عن الأزمة، والإفصاح عن معلومات مختصرة للغاية، وتبرير عدم الحديث بقوانين سرية المعلومات وسياسات المؤسسة وحساسية القضية، وعدم الاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية، وكذلك إلقاء جزء من اللوم على جهات أخرى.

ومن ثم يكون على الاتصال الحكومي إحداث نوعاً من التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمصداقية من جانب، والمسؤولية القانونية من جانب آخر قبل تحديد سلوك المنظمة وتصرفها أثناء الأزمة.

- **التوقيت (Timing):** فمفهوم الوقت في الاستجابة للأزمة يختلف لدى كل من إدارة الاتصال الحكومي والإدارة القانونية. فالاتصال الحكومي يسعى إلى الوصول إلى وسائل الإعلام في أسرع وقت ممكن لاعتبارات أخلاقية. في حين أن الإدارة القانونية لا تهتم بعامل الوقت وتقوم بالدراسة المتأنية والمراجعة الدقيقة لكل ما يصدر عن المؤسسة.

- **التقليد والحداثة:** تعتمد إدارة الاتصال الحكومي في استجابتها للأزمة على استخدام كافة الاستراتيجيات الاتصالية الحديثة في الوصول إلى فئات الجمهور وتحقيق الاستجابة المطلوبة. في حين تسعى الأداة القانونية إلى البحث في الخبرات السابقة والأزمات المماثلة ودراستها بطرق تقليدية لبحث كيفية الاستجابة للأزمة دون الاهتمام بالجمهور، فجماهير الإدارة القانونية تنحصر في القضاء والمحاكم.

/ التعامل مع الأزمة إعلامياً:

يوجد مدخلان أساسيان للاستجابة الاتصالية للأزمة: الأول يعتمد على مبدأ رد الفعل Reactive، وهذا المدخل تتبناه الإدارة القانونية، ويعتمد على تكتيكات المماطلة في الاستجابة لوسائل الإعلام والجماهير، أما المدخل الثاني فهو مدخل الفعل Active أو المدخل الديناميكي Dynamic style. وتتبناه إدارة الاتصال الحكومي، ويعتمد على أخذ المبادرة في الاستجابة للازمة.

وقد أوضحت دراسات عديدة في إدارة الأزمات أن مدخل الفعل هو الأكثر فاعلية في استجابة المنظمة الاتصالية للأزمة. فالخسائر التي يمكن أن تنشأ عن القضايا والتبعات القانونية لا تمثل إلا نسبة ضئيلة للغاية مقارنة بتلك الخسائر المحققة من تدهور سمعة المنظمة لدى جماهيرها، وانخفاض قيمتها السوقية، وانخفاض مبيعاتها، وتستند هذه الرؤية على عدة اعتبارات منها:

- يساعد هذا المدخل المنظمة من حيث السيطرة على تدفق المعلومات أثناء الأزمة. ومن ثم يمكنها من تشكيل طبيعة تغطية وسائل الإعلام لها. وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن المنظمة التي تحقق السبق الإعلامي في الافصاح عن الأزمة تكون هي المصدر الأساسي للمعلومات من وجهة نظر الإعلام، ومن ثم يمكنها بناء مصداقيتها كمصدر للمعلومات.

- السيطرة على مضمون وسائل الإعلام وإمكانية تأطير التغطية الإعلامية لجوانب الأزمة المختلفة، ومن ثم تحديد القضايا والجوانب التي يتم تناولها من قبل وسائل الإعلام.

- يستند هذا المدخل على الأسس العلمية والأخلاقية لممارسة الاتصال الحكومي الاستراتيجية ومسؤوليتها تجاه جماهير المنظمة الأساسية وحقها في معرفة ما يحدث في المنظمة.

- يساعد هذا المدخل في عدم تدخل أطراف خارجية في إدارة الأزمة بدعوى الشفافية وكشف الأخطاء. فهو يحقق للمنظمة الاستفادة من مبدأ المفاجأة. لذلك يطلق البعض على هذا المدخل إحداث الدوي Stealing Thunder.

- يستند هذا المدخل إلى العديد من المداخل والنظريات التي تؤكد على أهمية أخذ المنظمة نظرية مخالفة التوقعات Disconfirmation of Expectation Theory، التي تفترض أن الفرد عندما يفصح عن معلومات سلبية عن نفسه، فإنه يخالف توقعات المتلقين. ومن ثم يزيد من مصداقيته وقدرته على الإقناع. وعلى ذلك فالمنظمة التي تقدم معلومات عن الأزمة باعتبارها أخباراً سلبية، فإنها تخالف توقعات رجال الإعلام الذين عادة ما يتوقعون أن تقدم لهم إدارة الاتصال الحكومي أخباراً إيجابية عن المنظمة ويتحيزون لصالحها. وعلى ذلك فإن تقديم معلومات تخالف توقعات المحررين تزيد من مصداقية الاتصال الحكومي والعلاقات العامة كمصادر للمعلومات فيما يتعلق بالأزمة.

/ النموذج الموقفي في اتصالات الأزمة:

قدم كومبس نموذجاً للتعامل مع الأزمة إعلامياً يتكون من ثلاث محاور أساسية هي: موقف الأزمة، واستراتيجيات الاستجابة لها، وكيفية مواءمة خيارات الاستجابة وفق طبيعة الأزمة (Coombs, 2007). وفيما يلي توضيح لهذه المحاور:

موقف الأزمة وطبيعتها، وهي:

- الأزمات التي لا تكون المنظمة سبب فيها: مثل الكوارث الطبيعية (زلازل-فيضانات)، والشائعات، والاختراق الالكتروني، والعنف بين الموظفين.

- الأزمات الداخلية غير المقصودة: مثل تهديد من المتعاملين بعدم تعامل المنظمة معهم بمهنية، وخطأ تقني يؤثر على الأداء أو يسبب حوادث.

- الأزمات الداخلية المقصودة: مثل الأخطاء البشرية التي تسبب حوادث خطيرة أو خلل في الخدمات المقدمة، أو القرارات الإدارية التي تشكل خطراً ومشكلات للمتعاملين.

استراتيجية الاستجابة للأزمة:

اســتراتيجية الإنــكار وعــدم تحمــل المســؤولية، واســتراتيجية التبريــر، واســتراتيجية إعــادة بنــاء الســمعة وتقديــم الدعــم.

مواءمة طبيعة الأزمة مع استراتيجية الاستجابة:

- في الأزمـات التـي لا تكـون المنظمـة مسـؤولة عنها، يتم تقديـم المنظمة على أنهـا ضحية، وفي هذه الاسـتراتيجية يتـم توجيـه الاتهـام للمتسـبب في الأزمـة ويتـم انـكار مسـؤوليتها عـن هـذه الأزمـات، مـع إمكانيـة تقديـم كبـش فـداء.
- في الأزمـات الداخليـة غـير المقصـودة يتـم تقديـم الأعـذار والمـبررات، والإشـارة إلى أن الأزمـة غير مقصـودة، وأن المنظمـة تسـعى للسـيطرة عـلى تداعياتها.
- في الأزمـات الداخليـة التـي تكـون المنظمـة سـبباً فيهـا يتـم الإعـلان عـن تحمـل المسـؤولية الكاملـة عـن الأزمة وتداعياتهـا، وتذكـير الجمهـور بمـاضي المنظمـة الجيـد، وتقديـم التعويـض والدعم المـادي والمعنـوي للمتضررين مـن الأزمـة (Coombs & Holladay, 2004)).

موقف الأزمة و الوصف	استراتيجية الاستجابة للأزمة	مواءمة موقف الأزمة باستراتيجية الاستجابة
موقف الضحية : وهي الأزمات التي لا تكون المنظمة سبب فيها مثل الكوارث الطبيعية (زلازل - فيضانات). والشائعات، والاختراق الالكتروني، والعنف بين الموظفين	استراتيجية الأنكار وعدم تحمل المسئولية	يتم تقديم المنظمة على أنها ضحية ، وفي هذه الاستراتيجية يتم توجيه الاتهام للمتسبب في الأزمة ويتم انكار مسئوليتها عن هذه الازمات، مع إمكانية تقديم كبش فداء.
موقف الحوادث غير المقصودة: وهي الأزمات الداخلية غير المقصودة مثل تهديد من المتعاملين بعدم تعامل المنظمة بمهنية معهم، وخطأ تقني يؤثر على الأداء أو تسبب حوادث	استراتيجية التبرير	يتم تقديم الأعذار و المبررات، وأن الأزمة غير مقصودة ، وإنها تسعى للسيطرة على تداعيتها.
موقف الحوادث المقصودة: وهي الأزمات الداخلية التي تتسبب فيها المنظمة مثل الأخطاء البشرية التي تسبب حوادث خطيرة أو خلل في الخدمات المقدمة ، قرارات إدارية تشكل خطرا ومشكلات للمتعاملين	و إستراتيجية إعادة بناء السمعة وتقديم الدعم	يتم الإعلان عن تحمل المسئولية الكاملة عن الأزمة وتداعياتها. وتذكير الجمهور بماضي المنظمة الجيد، وتقديم التعويض والدعم المادي والمعنوي للمتضررين من الأزمة

ويوضح الجدول التالي (7) محاور النموذج الموقفي في التعامل مع الأزمات إعلامياً.

/ هل وجود خطة لاتصالات الأزمة يكفي؟

على الرغم من أن خطط اتصالات الأزمة تساعد في إدارة الأزمة بفاعلية إلا أن الدراسات المعاصرة التي تناولت إدارة الأزمات تشير إلى أن خطط اتصالات الأزمة تعد جزء فقط من تلك المتغيرات التي تحدد ممارسة الاتصال الحكومي أثناء الأزمة. وعلى ذلك يجب على ممارس الاتصال الحكومي النظر لأبعد من الجوانب التقنية في الاتصال لتشمل متغيرات أخرى. فالاتصال الحكومي لا يعمل من فراغ، والظروف التي تحيط بالمؤسسة تؤثر بشكل مباشر على بناء وممارسة وظائف الاتصال الحكومي. ومن هذه الظروف والمتغيرات مجمل الثقافة الاتصالية للمنظمة، والمدى الذي تنظر به القيادات العليا وصانعي القرار في المنظمة لمدير الاتصال الحكومي كمدير استراتيجي.

في هذا الإطار يقدم أحد الباحثين (Marra, 1998) نموذجاً يوضح أن وجود خطة اتصالية جيدة لإدارة الأزمة، ووجود عدداً مناسباً من العاملين المدربين لا يكفي لإدارة الأزمة بطريقة فعالة عند حدوثها، فعلى الرغم من أهمية هذه العوامل إلا أنها لا تكفي في حد ذاتها وإنما توجد عوامل خارجية تعد ذات أهمية بالغة في هذا السياق وهي: ثقافة الاتصال في المنظمة Corporate Communication Culture، والاستقلال الذي تتمتع به إدارة الاتصال الحكومي في اتخاذ القرار والتنفيذ الفوري لخطة اتصالات الأزمة. وفيما يلي توضيح لهذين العاملين:

- **الثقافة الاتصالية للمنظمة:** يقصد بالثقافة الاتصالية للمنظمة ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين وتصرفاتهم لتحقيق المصلحة العامة. ومن الطبيعي أن يكون لدى كل منظمة قواعد عامة غير مكتوبة حول سياسات الأمان والترويج وصنع القرار والغياب عن العمل. ومن العادات الثقافية لدى المنظمات على اختلافها: طبيعة الاختلاف مع الرئيس المباشر، ومدى الرضا الوظيفي، ومدى الالتزام بتحقيق المهام المطلوبة بفاعلية ودقة.

  ووجود ثقافة اتصالية للمنظمة يؤثر إيجابياً على قدرتها على الاستجابة الفعالة للأزمات. فقدرة الاتصال الحكومي على إدارة الأزمات يتوقف على وجود فلسفة اتصالية للمنظمة تدعم مهام الاتصال الحكومي، وغياب مثل هذه الثقافة يعيق إدارة الاتصال الحكومي من إدارة الأزمة بفعالية مهما كانت هناك خطط محكمة لإدارة الأزمة.

- **الاستقلالية في اتخاذ القرار:** يعتبر استقلال الاتصال الحكومي في اتخاذ القرارات بشأن اتصالات الأزمة عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية أنشطة الاتصال أثناء الأزمات. ويعزى هذا الاستقلال إلى مستوى السلطة والتفويض الذي توكله المنظمات لمديري الاتصال الحكومي في إدارة اتصالات الأزمة، فالاتصال الفاعل يتطلب القدرة على التنفيذ الفوري لتكتيكات اتصالات الأزمة. ومجرد وجود الخطط الاتصالية لا يعني تلقائية تنفيذها عند وقوع الأزمة.

أسئلة للمناقشة:

1. ما أهم سمات وخصائص الأزمات التي يمكن للدوائر الحكومية أن تواجهها؟

2. كيف يمكن تصنيف الأزمات التي تواجه الدوائر الحكومية؟

3. ما أهم أدوار الاتصال الحكومي في التعامل مع الأزمات إعلامياً؟

4. ما أهم التكتيكات التي يمكن استخدامها في الاستجابة السريعة للأزمات؟

مراجع الفصل:

1. خيرت عياد (2012)، معالجة العلاقات العامة والاتصال المؤسسي في طيران الإمارات لأزمة الرماد البركاني، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 9، عدد 2، ص: 146-176.

2. راسم الجمال وخيرت عياد (2014)، إدارة العلاقات العامة: المدخل الاستراتيجي، الطبعة الرابعة، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية).

---

3. Arpan, L. & D. Pomper (2003), "Stormy Weather: Testing Stealing Thunder as a Crisis Communication Flow between Organizations and Journalists", Public Relations Review, 29 (2): pp. 291308-

4. Arpan, L. & D. Pomper (2003), "Stormy Weather: Testing Stealing Thunder as a Crisis Communication Flow between Organizations and Journalists", Public Relations Review, 29 (2): pp. 291308-

5. Ashcroft, L. & C. Hoey, (2001), «PR, marketing and the Internet: implications for information professionals», Library Management, 22 (1\2): 6874-.

6. Burnett, J. (1998), " A Strategic Approach to Managing Crisis", Public Relations Review, 24 (4): pp. 475488-

7. Coombs, T & S. Holladay (2004). Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management, in D.P. Millar DP,and R.L. Heath RL (eds.), Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication , Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ., pp. 95 – 115.

8. Coombs, W. (2001), "Teaching the Crisis Management / Communication Course, Public Relations Review, 27 (2), pp: 89101-

9. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10 (3), 163—177.

10. Duhe, S. & L. Zoch (1995), "Framing the Media Agenda during Crisis", Public Relations Quarterly, 39 (4): pp. 4245-

11. Hoffman, A. (1996), "Crash Puts Focus on Crisis Planning" Business Insurance, 30 (1): pp. 14-

12. Hoger, E. & L. Swem (2000), "Public Relations and the Law in Crisis Mode: Texaco›s Initial Reaction to Incriminating Tapes", Public Relations Review, 26 (4): pp. 425445-

13. Kash, T. & J. Darling (1998), "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", Leadership & Organization Development Journal, 19 (4): pp. 179186-

14. Lukazewski, J. (1997), "Establishing Communication Standards: the Principles and Protocols", Public Relations Quarterly,42 (1): pp. 714-

15. Marra, F. (1998), "Crisis Communication Plans: Poor Prediction of Excellent Crisis Public Relations"و Public Relations Review, 24 (4): pp. 5455-

16. Martinelli, K. & W. Briggs (1998), "Integrating Public Relations and Legal Responses During A Crisis: The Case of Odwalla, Inc", Public Relations Review, 24 (4): pp. 4434602-

17. Smallman, C. & D. Weir (1999), "Communication and Culture Distortion During Crisis", Disaster Prevention and Management, 8 (1): pp. 3344-

18. Stocker, K. (1998), "A Strategic Approach to Crisis Management" in Clarke Caywood (ed), The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications (Boston: McGraw Hill): pp. 189206-

19. Stone, N. (1991), How to Manage Public Relations (London: McGraw-Hill).

20. Williams, D. & B. Olaniran (1998), "Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice", Public Relations Review, 24 (3): pp. 387-400

الوحدة التعليمية
07



الاتصال
الحكومي الرقمي

أهداف و مخرجات الوحدة التعليمية

تهدف الوحدة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

/ تقديم تعريف للمواقع الإلكترونية الرسمية.

/ التعرف على أهداف وأنواع المواقع الالكترونية الحكومية.

/ فهم طبيعة وسائل التواصل الاجتماعي.

/ التعرف على أسس توظيف وسائل التواصل الاجتماعي.

مع نهاية هذه الوحدة التعليمية، يكون الطالب قادراً على أن:

/ يفهم طبيعة المواقع الالكترونية الحكومية.

/ يحدد أهداف وأنواع المواقع الالكترونية الرسمية.

/ يلم بآليات توظيف وسائل التواصل الاجتماعي.

/ يناقش نماذج من المواقع الالكترونية وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي.

تشير الاحصائيات التقديرية للاتحاد الدولي للاتصالات بأن ما يقارب نصف شعوب العالم (51%) يستخدمون الإنترنت بما يعادل أكثر من 3 مليارات و900 مليون نسمة حتى نهاية العام 2018. وقد كشف التقرير الرقمي العالمي لعام 2018 والصادر عن شركة «وي آر سوشال» العالمية عن وجود حوالي 3 مليارات مستخدم نشط يومياً على منصات التواصل الاجتماعي. [1]

في ظل هذا الانتشار الواسع والمتزايد للإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي حول العالم، تتزايد أهمية توجه الحكومات نحو العالم الرقمي بكافة أدواته ومنصاته. والتوجه هنا لا يقتصر على التواجد فحسب، بل يتضمن فهم جمهور هذه المنصات، وتوظيف أدواتها بفاعلية واحترافية. كما أن هذه المعطيات تشير إلى تنامي دور تلك المنصات التي باتت رديفة للمؤسسات الإعلامية وداعم لها في تقديم السبق الصحفي ونشر المواد الإعلامية على نطاق جغرافي واسع ما يجعلها في نظر الحكومات وسيلة إعلامية، وقناة تواصل مباشرة في الوقت ذاته.

وكما هو معروف فإن هنالك توجهاً عالمياً نحو التحول الرقمي بأشكاله المختلفة، إذ ظهرت في الأفق خطط للتحول إلى الحكومات الإلكترونية والذكية، وهذا لا ينبغي أن يقف على تقديم الخدمات الحكومية فحسب، بل لا بد أن يمتد إلى التفاعل الاحترافي مع المستخدمين، وإشراكهم في تصميم المبادرات والخدمات الحكومية من خلال هذه المجتمعات الافتراضية.

بدأت وسائل التواصل الاجتماعي في الانتشار خلال مرحلة مختلفة من هذه الألفية، إلا أنها –عربياً- قد لاقت زخماً على صعيد المستخدمين والحكومات على حد سواء مع اضطراب الأوضاع في الوطن العربي خلال سنوات ما يُعرف بـ «الربيع العربي».

وبالنظر عن قرب على بعض الأرقام، على صعيد دولة الإمارات مثلاً، نجد أن وسائل التواصل الاجتماعي تشكّل النصيب الأكبر بما نسبته حوالي 42% من المصادر الرئيسة لتلقي الأخبار بالنسبة لفئة الشباب بالدولة مقارنة بوسائل الإعلام التقليدية الأخرى، لا سيما وأن 71% منهم يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي بشكل يومي.[2] وتزداد هذه النسبة عربياً لتصل إلى ما يزيد عن 61% من الشباب العربي الذي يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي مصدراً رئيسياً للأخبار. [3]

وقد «أحدَثَ انتشار وسائل التواصل الاجتماعي في الآونة الأخيرة تحوّلاً كبيراً في المجتمعات، إذ ساهم في التحول من التفكير بعقلية القبيلة إلى التفكير بأسلوب الفيسبوك. كما أسهم هذا الانتشار على نحو غير مسبوق، وبسرعة مذهلة، في تحقيق التواصل بين الناس الذين تجمع بينهم خصائص

I International Telecommunications Union
1. Q4 Global Digital Statshot Report 2018
2. مصادر الشباب للحصول على المعلومات: دراسة استطلاعية على الشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة (ص 18)
3. استطلاع رأي الشباب العربي 2018 (ص 61)

ثقافية ودينية وسياسية واقتصادية مشتركة، في مشارق الأرض ومغاربها. وحين تلتقي مثل هذه الأعداد الهائلة من الأفراد، عبر وسائل التواصل الاجتماعي، تغدو المجتمعات التي كانت خيالية ذات مرة واقعاً حقيقياً؛ وتتسع رقعة العوالم الافتراضية التي تضمّهم، وتغرس في مواطنيها رغبة متبادلة في تحقيق مصالحهم المشتركة».[4]

وتتزايد أهمية هذه المنصات الرقمية للقطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص، لكونه قطاعاً يخدم الصالح العام ولا يهدف للربح المادي أو مصالح مالكيه. وبالتالي، ينبغي أن تكون هذه المنصات الرقمية على قدر عال من الاحترافية والتأثير.

وفي ظل هذه التحولات والتغيرات في المشهد الإعلامي، ظهرت مفاهيم جديدة وقضايا معاصرة بدأ ممارسو الاتصال بدراستها وتطبيقها، منها على سبيل المثال «الدبلوماسية الرقمية» التي تهتم بكيفية توظيف المنصات الرقمية لخدمة الأهداف الدبلوماسية بحيث تكون أدوات داعمة للحكومات والسفارات في نشر مواقفها، والتواصل مع رعاياها وشعوب العالم حول مختلف القضايا ذات الأهمية. كما بدأت الأوساط العلمية ببحث تأثير الذكاء الاصطناعي على المنصات الإعلامية وبالتالي على وظيفة الاتصال، حيث بدأت بعض المؤسسات الإعلامية العالمية باستخدام تقنيات شديدة الذكاء لتحل محل الإنسان في كتابة القصص الخبرية وتدقيق صحة المعلومات أو الشائعات، إلى جانب الترجمة الدقيقة لمختلف اللغات. ومن المفاهيم المطوّرة أيضاً مفهوم «التسويق الشفهي الإلكتروني» أو ما يعرف بـ «E-Word of Mouth»، وهو مجال يركز على فهم تجارب الجمهور الإيجابية وتشجيعهم على تسويقها ونقلها للغير إلكترونياً، وفي المقابل هنالك محاولة للحد من انتقال وانتشار التجارب السيئة من خلال احتوائها السريع، لا سيما وأن قابليتها للانتشار إلكترونياً أكثر وأكبر.

وتهدف هذه الوحدة إلى تقديم ما يجب على ممارس الاتصال الحكومي معرفته من سبل توظيف الاتصال الحكومي الرقمي في خدمة توجهات الدولة والمؤسسة الحكومية التي يعمل بها. حيث تقدم تعاريفاً للمواقع الإلكترونية الرسمية واستخداماتها وأنواعها وما يرتبط بها من موضوعات ذات بعد اتصالي كصناعة المحتوى والإعلان وغيرها. ثم تتناول وسائل التواصل الاجتماعي باعتبارها باتت قنوات رسمية للتواصل مع الجماهير مع توضيح استخداماتها الاتصالية –في الحملات الإعلامية وغيرها- التي تختلف بطبيعة الحال عن الاستخدام الشخصي، إلى جانب مهارات ومحاذير الاستخدام عند التفاعل مع الجماهير أو الاستعانة بالمشاهير والمؤثرين وغيرها من أمور ذات صلة. كما تتناول هذه الوحدة مفاهيم جديدة وقضايا معاصرة مرتبطة بالاتصال الحكومي كالدبلوماسية الرقمية والذكاء الاصطناعي والتسويق الشفهي الإلكتروني.

4. السويدي، جمال (من القبيلة إلى الفيسبوك)

المواقع الإلكترونية الرسمية:

تعتبر المواقع الإلكترونية منصات رسمية وأساسية بلا أدنى شك، فلم يعد إنشاء الموقع الإلكتروني للجهة الحكومية خياراً بل ضرورة بغض النظر عن طبيعة عمل الجهة. وبالمجمل يقصد الزوار هذه المواقع لأغراض عدة، ويمكن تصنيف المواقع الحكومية وفقاً لذلك إلى 3 أصناف رئيسية:

/ البوابات الحكومية:

هي بوابات تعمل بمثابة الدليل المعلوماتي لكافة الجهات الحكومية بحيث توفر معلومات أولية عن الجهات مع روابط لمزيد من الاستزادة. كما يمكن أن تكون هذه البوابات مركزاً إعلامياً وأرشيفاً حكومياً يضم جميع الأخبار والدراسات والأبحاث، وغيرها من الإصدارات المتعلقة بالجهات الحكومية القابلة للنشر»[5].

/ الموقع الرسمي للجهة الحكومية:

هو الواجهة الإلكترونية الرسمية التي تتواصل وتتفاعل وتستعرض من خلالها الجهة الحكومية مختلف المعلومات والخدمات مع جماهيرها. ومن المفيد مراعاة بعض الاعتبارات عند إنشاء هذا النوع من المواقع الرسمية، منها:

- أن يكون عنوان الموقع مرتبط بنطاق حكومي إن وجد (.Gov)
- أن يكون الموقع ثنائي اللغة على الأقل لمخاطبة مختلف شرائح الجمهور.
- التحديث المستمر لمحتوى الموقع، وخصوصاً التشريعات والأخبار المرتبطة بالجهة الحكومية.
- وجود كافة الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الجهة الحكومية بشكل سهل الاستخدام.

/ المواقع الرسمية للفعاليات والمبادرات الكبرى:

وهي مواقع قد تحتاجها بعض الجهات للمؤتمرات والجوائز التي تنظمها، التي تتسم باتساع نطاقها وحاجتها لمزيد من التفاصيل، منها على سبيل المثال:

- الموقع الرسمي للقمة العالمية للحكومات
  www.worldgovernmentsummit.org
- الموقع الرسمي لجائزة الشارقة للتفوق والتميز التربوي www.sharjahaward.shj.ae

5. البوسميط، عائشة (ص90)

/ أهداف المواقع الإلكترونية الرسمية:

تتعدد الأهداف التي تسعى الجهات الحكومية لتحقيقها من خلال الموقع الالكتروني الرسمي، ويمكن تلخيصها بما يلي:

- **معرفية:** معرفة معلومات عن الجهة الحكومية وأنشطتها أو التحقق من القرارات أو الأخبار.
- **خدمية:** الدفع للخدمات الإلكترونية كالتجديد والتصاريح والمخالفات وغيرها.
- **تفاعلية:** الاستفسار أو الشكوى حول خدمات الجهة أو التواصل مع قيادات الجهة الحكومية وفريقها (لأغراض التوظيف وغيرها).

/ صناعة محتوى المواقع الإلكترونية الحكومية:

تختلف عملية الكتابة والتحرير للمواقع الإلكترونية اختلافاً كلياً عن الكتابة للمواد المطبوعة كالمطويات التعريفية وغيرها؛ ذلك أن المحتوى الإلكتروني يمتاز بعدة أمور، منها:

- أسلوبه المختصر والجاذب مع ارتباط محتواه بتفصيل أكثر لمن يرغب بالاستزادة عن كلمة أو معلومة معينة.
- الاختيار المدروس للكلمات الدلالية بشكل يتواءم مع تقنيات «تحسين محركات البحث».
- الاعتماد على العناصر البصرية كالصور والفيديوهات وتصاميم الإنفوغرافيك.
- التجدّد الدائم والتحديث المستمر لكون المحتوى سهل التعديل.

/ الترويج والإعلان للمواقع الإلكترونية الحكومية:

مع تنامي دور المنصات الإلكترونية الرسمية، باتت الحاجة لتوظيف هذه المنصات للترويج للحملات الاتصالية الحكومية والإعلان عن الأنشطة والفعاليات والخدمات التي تقدمها الجهات الحكومات من خلال:

- مساحات إعلانية ضمن المواقع الرسمية.
- مساحات إعلانية ضمن مواقع أخرى.
- تقنيات إعلانية ضمن محركات البحث.

وفيما يلي بيان لمميزات واستخدامات هذه الأنواع بشكل أوضح:

/ مساحات إعلانية ضمن المواقع الرسمية:

وهـي عبـارة عـن مسـاحات تأخـذ أشـكالاً ومواقـع عـدة ضمـن صفحـات مواقـع الجهـة الرسـمية، وتسـتخدم عـادة للترويـج لفعاليـات محـددة خاصـة بالجهـة الحكوميـة أو تسـليط الضـوء عـلى خدمـة حكوميـة أو قـرار يسـتدعي إثـارة الانتبـاه.

/ مساحات إعلانية ضمن مواقع أخرى:

وهـي مسـاحات تقدمهـا بعـض الصحـف الإلكترونيـة أو المواقـع الإخباريـة أو التجاريـة مقابل مبالـغ مدفوعة، وتسـتفيد عـادة الجهـات الحكوميـة مـن انتشـار وشـهرة هـذه المواقـع للترويـج عـن فعاليـات وخدمـات للجمهـور العـام مـن زوار هـذه المواقـع كـما هـو الحـال مـع الإعـلان في الصحـف المطبوعـة مثـلاً.

/ تقنيات إعلانية ضمن محركات البحث:

تتيـح محـركات البحـث عـدة أدوات ترويجيـة تسـاعد أصحـاب المواقـع الإلكترونيـة عـلى الترويـج لمواقعهـم ومحتواهـم، ومـن أشـهرها التقنيـات التـي يقدمهـا محـرك البحـث غوغـل:

- **كلـمات غوغـل الإعلانيـة (Google Ad Words):** وهـي مسـاحات إبداعيـة مبتكـرة عـبر محـرك غوغـل ومنصاتـه التابعـة، تظهـر للجمهـور المسـتهدف إعلانـات الجهـة الحكوميـة عـلى شـكل نصـوص أو فيديوهـات عـلى اليوتيـوب أو صـور عنـد البحـث عـن كلـمات معينـة. وتتيـح هـذه الأدوات إمكانيـة اختيـار النطـاق الجغـرافي وغيرهـا مـن بيانـات لضـمان وصـول المـادة الإعلانيـة بشـكل دقيـق للجمهـور المسـتهدف.
- **تحسـين وتسـويق نتائج البحث (Search Engine Optimization – SEO/ Search Engine Marketing-SEM):** يعتبر ظهـور موقـع الجهـة الحكوميـة عـلى محـركات البحـث مسـألة مهمـة تضمـن سـهولة وصـول الجمهـور للموقـع؛ لـذا ولا ينبغـي أن تـترك للصدفـة، فمـن الممكـن أن اسـتخدام تقنيـات برمجيـة متخصصـة واختيـار محتـوى دقيـق للموقـع أن يظهـر العنـوان ضمـن النتائـج الأولى للبحـث. أمـا تسـويقياً، فيمكـن اسـتثمار مبلـغ لعـرض الموقـع بشـكل ملفـت وثابـت عـلى صفحـة محـرك البحـث مـع الإشـارة إلى كونـه إعلان مدفـوع القيمـة.

/ خصائص تصميم المواقع الإلكترونية الحكومية:

ويقصـد بهـا تصميـم البنيـة الداخليـة والقالـب والهيـكل العـام للموقـع الإلكـتروني بشـكل يحسّـن مـن «تجربـة المسـتخدم» و «واجهـة المسـتخدم» أو مـا يعـرف بـ "User Experience-UX" و"User Interface-UI". ولا نغفـل هنـا أهميـة وضـوح وتناسـق الهويـة الحكوميـة مـع التصميـم اسـتخدام الألـوان والشـعار بشـكل مطابـق للمعايـير المتعمـدة.

وبمـا أن هـذه المواقـع موجهـة لجمهـور عريـض كـماً وتنوعـاً، فـإن مراعـاة سرعـة التصفـح والشـكل وسـهولة الاسـتخدام وغيرهـا مـن أمـور معنيـة براحـة المسـتخدم تعـد أمـور ضروريـة ومجديـة في اسـتثمار المـوارد اللازمـة لهـا تقنيـاً وماديـاً.

وسائل التواصل الاجتماعي:

باتـت وسـائل التواصـل الاجتماعـي ذات أهميـة لا يسـتهان بهـا لدعـم جهـود الجهـات الحكوميـة عـلى عـدة أصعـدة، «وعـلى وجـه التحديـد يمكـن (لوسـائل التواصـل الاجتماعـي) أن تعـين واضعـي السياسـات عـلى تحديـد الأولويـات، وتشـجّع الجمهـور عـلى تقبّـل البرامـج، وزيـادة مسـتويات الـرضى، ومـن ثـم تعزيـز فـرص نجـاح السياسـات (...). كـما يمكـن أن تسـهم وسـائل التواصـل الاجتماعـي في تحـوّل المتعاملـون مـن مجـرد متعاطـين سـلبيين للخدمـات الحكوميـة إلى مستشـارين ومبتكريـن يسـاهمون بأفـكار تلبـي احتياجاتهـم الفرديـة والجماعيـة بدرجـة أكـبر» [6].

وبشكل عام، تتعدد استخدامات الجهات الحكومية لوسائل التواصل الاجتماعي، ومن أبرزها:

- خدمة المتعاملين
- الحملات التوعوية والتسويقية
- نشر الأخبار وتفنيد الشائعات

وتتخـذ منصـات التواصـل الاجتماعـي أشـكالاً عـدة تتنـوع بطبيعـة محتواهـا واسـتخداماتها، فعـلى سـبيل المثـال يعـد اليوتيـوب (YouTube) منصـة خاصـة بالمقاطـع المصـورة، في حـين يعتـبر تويـتر(Twitter) مركـز اتصـال افـتراضي ومنصـة مثاليـة للتفاعـل مـع الجمهـور، أمـا لينكـد إن (LinkedIn) فهـي المنصـة الخاصـة باسـتقطاب الكفـاءات المهنيـة ودعـم جهـود التوظيـف. وعليـه، فمـن الأهميـة بمـكان النظـر لوسـائل التواصـل الاجتماعـي عـلى أنهـا منصـات رقميـة داعمـة، ولا يعنـي ذلـك بالـضرورة فتـح حسـاب في كل منصـة إن لم توجـد أهميـة مبـاشرة للجهـة الحكوميـة مـن تلـك المنصـة، أو كانـت لا تدعـم طبيعـة أنشـطتها وخدماتهـا.

/ مميزات وسائل التواصل الاجتماعي:

تمتـاز وسـائل التواصـل الاجتماعـي بكونهـا ذات انتشـار واسـع وتعمـل عـلى مـدار السـاعة مقارنـة بوسـائل الإعـلام التقليـدي التـي تلتـزم بمواعيـد نـشر وبـث صارمـة. وقـد سـاهمت هـذه الميـزة وغيرهـا مـن العوامـل المسـاعدة في نـشر المحتـوى المطلـوب للجمهـور المسـتهدف في الوقـت الملائـم. ومـن المزايـا الأخـرى لاسـتخدام وسـائل التواصـل الاجتماعـي مـا يـلي:

6. البوسميط، عائشة (ص 96)

- حصر الحوار والتفاعل في نطاق محدد من خلال استخدام الوسوم.

- إمكانية تحديد النطاق الجغرافي في الحملات الإعلانية الرقمية.

- إمكانية إخراج المحتوى في هذه الوسائل الحديثة بأفضل صورة شكلاً ومضموناً.

- التكاليف المنخفضة نسبياً مقارنة بالحملات التقليدية التي تتطلب إعلانات خارجية أو عبر وسائل الإعلام التقليدية الأخرى (صحف- تلفزيون- إذاعة).

- إمكانية رصد ميزانية ثابتة للحملات الإعلانية التي تستدعي ترويج مادة معينة للجمهور.

وإضافة لجميع ما سبق، فمن الممكن قياس نتائج الحملات في وسائل التواصل الاجتماعي بشكل دقيق وبالأرقام باستخدام أدوات متعددة، حيث يأخذ القياس أشكالاً عدة منها قياس حجم التفاعل الجماهيري ونوعه من حيث الإيجاب أو السلب، كما يرصد التحليل نوع الجمهور من حيث البيانات الديموغرافية (كالجنس والفئة العمرية وغيرها)، وتساعد هذه البيانات وغيرها بطبيعة الحال على رصد حجم التأثير والنجاح للحملات المختلفة التي تطلقها الجهات الحكومية باختلاف أهدافها.

/ صناعة المحتوى لمنصات التواصل الاجتماعي الحكومية:

تختلف عملية صناعة المحتوى في وسائل التواصل الاجتماعي - بطبيعة الحال- عن المحتوى المستخدم في الإعلام التقليدي، إلا أن بعض الجهات الحكومية لازالت تقع في الخطأ عند استخدامها لنفس المحتوى الطويل للأخبار كتعليق لصورة ما في الانستغرام (Instagram) على سبيل المثال.

إن المحتوى في وسائل التواصل الاجتماعي ينبغي أن يخاطب الجمهور بأسلوب عصري متعددة اللغات (العربية والإنجليزية على أقل تقدير) كي يحقق التواصل الفعال مع الجماهير المستهدفة. ولعل العامل الأهم في مسألة المحتوى هو الاستمرارية والتوازن، فعلى الرغم من أهمية الظهور والتواجد اليومي للجهة الحكومية على مواقع التواصل الاجتماعي، إلا أن التوازن بين نشر المحتوى والتفاعل مع تساؤلات وشكاوى الجمهور يعد غاية في الأهمية.

ويعتبر إعداد الأجندة التحريرية من أفضل الطرق المستخدمة في صناعة المحتوى بشكل احترافي، حيث تتضمن الأجندة أبرز المواد المراد نشرها عبر مختلف المنصات وبما يلائمها من وسوم وصور أو فيديوهات. كما أن الأجندة التحريرية ستساعد في تحديد موضوع عام يتم تناوله والتركيز عليه بشكل أسبوعي، كأن تكون مناسبة وطنية أو خدمة حكومية جديدة أو تشريع جديد سيدخل حيز التنفيذ.

وعلى الرغم من كون المحتوى في منصات التواصل الاجتماعي غالباً ما يكون من إنتاج الفريق الإعلامي للجهة الحكومية، إلا أن استخدام محتوى من مصادر خارجية يتطلب الإشارة إلى المصدر تفادياً لأية مسائلات قانونية.

/ التفاعل عبر منصات التواصل الاجتماعي:

تعتبر عملية التفاعل مع المتابعين عبر مواقع التواصل الاجتماعي عملية مهمة ينبغي أخذها بعين الاعتبار، إذ لابد أن يتم التفاعل من خلال سياسة واضحة ومعلنة لطبيعة التفاعل والحالات التي لا ينبغي الرد فيها، إلى جانب الحالات التي ينبغي حظر الشخص فيها عند تجاوزه حدود اللباقة والأدب لا سيما وأن التفاعل والردود تكون في فضاء مفتوح. كما ينبغي أن تتضمن السياسة تحديد المحتوى الذي قد يتطلب إعادة النشر سواء كان من جهات أو شخصيات ذات صفة رسمية.

وقد خلصت بعض الحكومات إلى إصدار سياسات خاصة باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على مستوى موظفي القطاع الحكومي وفي مقدمتها دولة الإمارات. كما بادرت بعض الجهات الحكومية لإصدار «سياسة الاستخدام» على مستوى حساباتها وبما يتناسب وطبيعة دورها، ومنها ما طبّقته وزارة الصحة الإماراتية لتنظيم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وكذلك عند الاستخدام الشخصي، وذلك على مستوى «المدونات، والنشرات الإخبارية الإلكترونية، والمنتديات، ووسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من الخدمات التي تسمح للمستخدمين تبادل المعلومات بالأساليب المعاصرة.»

وقد تضمنت السياسة الآتي:

- على مستخدمي (وسائل التواصل الاجتماعي) التابعة لوزارة الصحة الالتزام بسلوكيات حميدة، إذ يحظر على مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي التصرف بسلوكيات مسيئة تشمل نشر التعليقات، أو المحتوى، أو الصور التي تتضمن سباً علنياً، أو إباحية أو مضايقة أو تشهيراً، أو ما يمكن أن يولد بيئة عمل معادية.

- لا يسمح لموظفي الوزارة نشر أو التصريح بمعلومات تعد سرية أو غير معلنة. وإذا كانت لديهم شكوك بشأن سريّة معلومات معينة، على الموظفين أخذ الموافقة من إدارة الاتصال الحكومي أو المشرف.

- قد يؤدي النشر على وسائل التواصل الاجتماعي، والمدونات وغيرها من أنواع المحتوى على الإنترنت إلى جذب انتباه الصحافة أو حدوث بعض المشكلات القانونية، وفي هذه الحالة لابد من تحويل جميع الاستفسارات إلى الأشخاص المخول لهم بالتحدث باسم وزارة الصحة.

- في حال شعور الموظفين بوجود مناخ من العدائية في الحوار على وسائل التواصل الاجتماعي، ينبغي عليهم الانسحاب من الحوار بطريقة مهذبة وطلب المشورة من المشرف.

- على الموظفين الحصول على الاذن المناسب قبل إرفاق أو الإشارة إلى صور الموظفين الحاليين أو السابقين أو البائعين أو الموردين. كما ينبغي عليهم الحصول على الإذن المناسب لاستخدام حقوق التأليف والنشر لأطراف ثالثة، وللمواد ذات حقوق الطبع والنشر والعلامات التجارية والخدمية وغيرها من الملكيات الفكرية الأخرى.

- على الموظفين الفصل بين حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بوزارة الصحة والحسابات الشخصية.

- على الزوار عدم استخدام الصور، أو الفيديوهات أو المحتوى الذي تنشره وزارة الصحة لأن ذلك يعد انتهاكاً لحقوق النشر.» [7]

/ الحوكمة:

الحوكمة مصطلح إداري، يطلق عليها أحياناً «الإدارة الرشيدةً»، وهي ببساطة كل النظم والإجراءات التي تنظّم عمل المؤسسات والأفراد في اتخاذ القرارات التي تهمّهم، وذلك ضمن 3 مجالات رئيسة كما أشار لها معهد الحوكمة في كندا، هي: أصحاب السلطة، وآلية اتخاذ القرار، وحدود المسؤولية والمحاسبة.

ويقصد بالحوكمة –في هذا السياق- توضيح المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بالقائمين على منصات التواصل الاجتماعي بحيث لا تتعارض الأدوار بين أعضاء الفريق، وألا يشوبها أي لبس في اتخاذ الإجراءات الداخلية المرتبطة بإعداد المحتوى أو اعتماده أو حتى التعامل مع الردود.

وبما أن المنصات تستخدم على نطاق رسمي فلا بد من تحديد الصلاحيات الخاصة بإدارة الحسابات الاجتماعية منذ لحظة تدشينها مروراً بصياغة المحتوى واعتماده وحتى موعد نشره عبر المنصات المختصة. كما ينبغي تحديد الفريق المكلف بالرد والتفاعل مع الجمهور عبر حسابات الجهة الحكومية مع إضافة رمز نصي مع كل منشور لمعرفة من قام بالرد، فضلاً عن أهمية وضع آلية للتصعيد في حال الشكاوى أو عدم رضى المتعاملين.

ولابد من الإشارة إلى أن الحسابات الرسمية للمسؤولين في الجهات الحكومية ينطبق عليها ما ينطبق على حسابات المؤسسة نفسها من حيث التدقيق والرصد والمسؤولية، وإن كان محتواها ينشر من قبل المسؤول نفسه، لذا لابد من منحه الدعم اللازم على مستوى التصميم والرصد وغيرها من الأمور المساندة التي تعينه على تمثيل جهة عمله بأفضل صورة.

7. سياسة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي

وتتعدد الاستراتيجيات والأساليب المعتمدة في ضبط المحتوى المعد من قبل المستخدمين، وتنظيم تعليقات وتفاعل الجمهور عبر منصات التواصل الاجتماعي الحكومية، ومنها ما يلي:[8]

- **التنظيم الذاتي:** وذلك من خلال توكيل المهمة لموظف محدد للتعامل مع التعليقات من خلال اتباع مدونة معتمدة سلفاً بالإجراءات المعتمدة.

- **التنظيم التصعيدي:** والذي يعتمد على قيام فريق العمل برصد التعديات، ورفعها للمدير الذي يتخذ القرار النهائي وفق ما ترده من معلومات.

- **التنظيم الإداري:** ويتم من خلال الرقابة المباشرة من قبل المدير على المحتوى، أو التعديل المباشر وفق معايير محددة.

- **التنظيم المسبق:** والذي يعتمد على فلترة واعتماد التعليقات بشكل مسبق قبل نشره للعامة.

- **التنظيم اللاحق:** ويقصد به التدخل في حال وجود تعدي فقط، ولكن الأصل بالسماح الفوري للتعليقات.

- **التنظيم المؤتمت:** الذي يتم من خلاله رصد كلمات مفتاحية باستخدام أدوات تقنية؛ بغرض حجب بعض المحتوى، مع إمكانية التدخل البشري في حال الحاجة.

/ التسويق والترويج:

تتيح وسائل التواصل الاجتماعي خيارات عدة لترويج المحتوى بما يلائم الميزانيات المتاحة للجهات الحكومية والجماهير المستهدفة. ويأخذ تسويق المحتوى أشكالاً عدة منها ما هو مرتبط بترويج أسماء الحسابات الرسمية عبر مختلف القنوات المتاحة للجهة الحكومية كموقعها الإلكتروني والبطاقات التعريفية للموظفين والإعلانات الصحفية وغيرها، ومنها ما هو متعلق بترويج محتوى محدد عبر وسائل التواصل الاجتماعي على شكل إعلانات ترويجية مقابل مبالغ مدفوعة.

إن الحديث عن الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي -في الوقت الراهن- يستدعي النظر في استخدام المؤثرين والمشاهير في نشر المحتوى ودعم جهود الجهة الحكومية، ويتم القيام بذلك من خلال زيارة الشخصية المؤثرة أو المشهورة لأحد مرافق الجهة واستعراض أنشطتها ومشاريعها، أو حتى الاكتفاء بنشر محتوى يخص الجهة -على حساباته عبر وسائل التواصل الاجتماعي- بمقابل مادي مدفوع. ومن هنا، لا بد من مراعاة سمعة المؤثر ومدى ارتباط اهتماماته بطبيعة عمل الجهة، فضلاً عن تأثيره على الجمهور المستهدف على الصعيد الجغرافي والثقافي. وقد يكون من المفيد أن تتم الاستعانة بمؤثرين ممن يحملون رخصة رسمية لمزاولة هذا النشاط كما هو معمول به في عدد من الدول في مقدمتها دولة الإمارات العربية المتحدة.

8. البوسميط، عائشة (ص 99 بتصرف)
9. نظرة على الإعلام العربي (ص 205)

ويطلق اسم المؤثرين على الأشخاص الذين اشتهروا عبر (وسائل التواصل الاجتماعي) لابتكارهم محتوى إعلاميًا مختلفًا في مجالات معينة. وينظر إليهم كخبراء أو مرجعيات في تلك المجالات نتيجة لتمحور نشاطهم الإعلامي حول موضوعات معينة، مما يكسبهم ثقة متابعيهم. ويصنف المؤثرون في (وسائل التواصل الاجتماعي) في نموذجين مميزين حسب صفتهم الأصلية وبنية المحتوى الذي ينتجونه، وهما: المؤثرون الهواة، والمؤثرون المشاهير. وينتج المؤثرون الهواة المحتوى (لوسائل التواصل الاجتماعي) التي تركز على موضوع محدد بمستوى خبرة معين. وتتعلق أهمية أولئك المؤثرين أيضًا بمعدل تكرار تحديث المحتوى الذي ينتجونه، وهم يمتازون بنشاط كبير ويضيفون عادة منشورات جديدة بمعدلات كبيرة. وينفصل عن المفهوم الجديد للمؤثرين الذين برزوا بعد انتشار (وسائل التواصل الاجتماعي)، الشخصيات المشهورة جدًا التي أخذت تستفيد من قوة (وسائل التواصل الاجتماعي) لتعزيز وجودها على الساحة، حيث يصنفون تحت عنوان «المؤثرون المشاهير»، وهم عادة من السياسيين، والرياضيين، والممثلين في السينما والتلفزيون، وقادة الدول، والكتاب، والموسيقيين، وغيرهم.»

وسائل التواصل الاجتماعي وتصميم الخدمات الحكومية:

ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في فتح قنوات مباشرة بين الحكومات والشعوب مما أسهم إيجاباً في تصميم الخدمات الحكومية وتحسينها، إلى جانب المشاركة الفعّالة في صنع القرار في العديد من القضايا التي تمس حياة المواطن ورفاهيته. وتحظى دولة الإمارات بتجارب عدة في هذا المجال حيث كان لها السبق في تنظيم أكبر جلسة عصف ذهني على مستوى العالم عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ لتقديم مبادرات مبتكرة وحلول خلّاقة لتحديات قطاعي التعليم والصحة في دولة الإمارات تمهيداً لمناقشتها في الخلوة الوزارية لمجلس الوزراء.

/ حالة دراسية:

أكبر جلسة عصف ذهني في العالم:

باتت الجهات الحكومية اليوم أكثر إبداعاً في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من خلال عقد لقاءات حية مع الجمهور، أو توفير تغطية كاملة للفعاليات، أو حتى تقديم محتوى إخباري مختصر بقالب شيّق. ولعل من الأمثلة الشهيرة للاستخدامات المبتكرة والمهمة لهذه الوسائل تجربة حدثت في ديسمبر 2013، حين دعا صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، شعب الإمارات للمشاركة في أكبر عصف ذهني في العالم لتطوير قطاعي الصحة والتعليم في الدولة عبر توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الإبداعية التي يشترك الجميع في صياغتها وتطويرها وتنفيذها .وأعلن سموه عن تنظيم خلوة وزارية لمجلس الوزراء

10. Dennis Linder, pages 449

11. صحيفة الاتحاد

ويقدم الجدول (8) أدناه مجالات تصنيف مبادرات الإنتاج المشترك للمواطنين في عصر التواصل الاجتماعي :

	Do It Yourself Government حكومة الجهود الذاتية مواطن إلى مواطن (C2C)	Government as platform الحكومة كمنصة عمل حكومة إلى مواطن (G2C)	Citizen sourcing التوريد من المواطنين» مواطن إلى حكومة (C2G)
التصميم	**التنظيم الذاتي:** تتمثل مبادرة مواطن إلى مواطن «التنظيم الذاتي» في أن تحكم المجتمعات نفسها في ظل تدخل طفيف أو منعدم من الحكومة. **الصور التقليدية:** مجالس الأحياء. **الصور الميسرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** «سمارت موب»، البوابة المجتمعية.	**الاعلام والتنبيه:** من خلال الإعلام، تزوّد الحكومة مواطنيها بالبيانات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة. ومن خلال «التنبيه»، تستخدم الحكومة الاقتصاديات السلوكية لصياغة السياسات والخدمات على نحو يضمن حرية الاختيار، وفي ذات الوقت يدعم الخيار «الأمثل للمجتمع» (مثال: التغيير من «الاشتراكات» إلى «إلغاء الاشتراكات»). **الصور التقليدية:** المنشورات، اللافتات الصحية. **الصور الميسرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** حلول تخطيط الجرائم، استخراج البيانات، العالم الافتراضي.	**الشورى ووضع التصورات:** تساعد استشارة المواطنين على تبادل آرائهم مع الحكومة، في محاولة تهدف في أغلب الأحيان إلى رفع مستوى التمثيل والاستجابة ومساعدة الحكومة على ترجيح أفضل الخيارات المطروحة من السياسات والتصميمات. **الصور التقليدية:** البلديات، المكاتبات، مجالس - الانتخابات. **الصور الميسرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** الحلول الإلكترونية لوضع القواعد، أيديا سكيل، الحزب الديموقراطي الإلكتروني.
	الخدمة الذاتية: تحدث الخدمة الذاتية عندما تتوقع الحكومة من مواطنيها تقديم خدمة «عامة» بأنفسهم، تكون أحياناً داخل إطار ميسر توفره لهم	**إدماج النظام البيئي:** تخلق الحكومة بيئة أكثر إثراءً للإنتاج الخاص (وإنتاج النظراء) عبر مزيد من «الاندماج»؛ حيث يصبح الوكلاء الحكوميون جزءاً من المجتمع عن طريق	**التوريد الجماهيري والتقديم المشترك للخدمات:** من خلال «التوريد الجماهيري»، تدفع الحكومة بمشكلة أو نشاط ما نحو طور الحل أو التنفيذ (المشترك) بأيدي المواطنين،

الحكومة. من أمثلة ذلك، تحويل المتنزهات لإشراف المتطوعين من المجتمع أو الآليات الرقابية للأحياء. وقد تتخذ الخدمة الذاتية أيضاً شكلاً تعاونياً؛ يساعد خلاله المواطنون بعضهم بعضاً، مثلما هو الحال مع تقاسم الركوب الذي يعد ثاني أكثر أنظمة المواصلات استخداماً في الولايات المتحدة. **الصور التقليدية:** المدارس الخاصة، تقاسم الركوب. **الصور الميسرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** المصادر المفتوحة، SETI@ Home	الإسهامات غير الرسمية التي تخلق قيمة وترسخ قاعدة من الثقة عادةً ما تكون خارج الاختصاصات المالية. وعلى نطاق أوسع، يمكن أن يتخذ ذلك شكل إتاحة المعرفة والبنية التحتية والأصول الحكومية الأخرى للاستخدام من قِبل العامة نظير ما دفعوه لأجلها. **الصور التقليدية:** التحالفات الأكاديمية، العاملون بقطاع صحة المجتمع. **الصور الميسرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** نظام تحديد المواقع العالمي (GPS)، المصادر المفتوحة الحكومية.	والمواهب والمعارف المتميزة من بين العامة. فعلى مستوى الأفراد، قد يتخذ ذلك شكل الشخصنة؛ حيث يختار المواطن أنسب الخدمات التي تلبي احتياجاته. أما على مستوى المجتمع، فقد يتخذ ذلك شكل نقل الخدمات العامة عبر قنوات المؤسسات الاجتماعية ومجموعات العمل التطوعي. **الصور التقليدية:** دوريات حراسة المرور، الإشراف التطوعي على المتنزهات، المدارس المستأجرة. **الصور الميسرة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** CrisisCommons، Challenge.gov، PeerToPatent، موسوعات ويكي المدارة حكومياً.	التنفيذ
الرقابة الذاتية: تتخذ الرقابة الذاتية شكل «أنظمة التوثيق الإلكتروني للمواطنين» حيث تحل آليات التقييم الإلكتروني للعملاء محل «وسائل الرقابة الإدارية العليا والمركزية للخدمات المقدمة محلياً في المستشفيات والمدارس والحكومات المحلية».	**الشفافية الحكومية:** يزداد توجه الحكومات نحو نموذج «الشفافية الحكومية»؛ حيث تُستبدل أنظمة طلب المعلومات بالنشر الاستباقي للمعلومات وإتاحة النشر المفتوح. والهدف من ذلك هو جعل الأعمال الداخلية والأداء الحكومي مفتوحاً وعمومياً من أجل تمكين المواطنين من مساءلة حكوماتهم.	**تقارير المواطنين:** من خلال تقارير المواطنين، يقدم المواطنون معلومات للحكومة. ومن أمثلة ذلك، تقييمات أداء الخدمات الحكومية (رضا المستخدمين ...إلخ)، وبلاغات الجرائم ومشاكل الطرق، والرقابة على الفساد.	الرقابة

جدول (8) مجالات تصنيف مباد ا رت الإنتاج المشترك للمواطنين في عصر التواصل الاجتماعي

على مدار يومين تم تخصيصها بالكامل لمناقشة الأفكار الجديدة في هذين القطاعين عبر إقامة مختبر للابتكار الحكومي يشترك فيه كافة الوزراء في الحكومة الاتحادية.

ودعا سموه عبر موقعه في تويتر المواطنين والمقيمين كافة للمشاركة بأفكارهم واقتراحاتهم الإيجابية عبر موقعه الإلكتروني www.uaepm.ae أو عبر موقع التواصل الاجتماعي تويتر أو عبر إرسال مشاركات الفيديو على البريد الإلكتروني brainstorming@uaepm.ae ، وقد كان الهدف الرئيسي من الخلوة الخروج بتوصيات ومشاريع تساهم في إعطاء دفعة كبيرة لتطوير قطاعي الصحة والتعليم خلال الفترة المقبلة.[12]

وتجسدت الفكرة الرئيسة من جلسة العصف الذهني في إشراك الجمهور بطريقة منهجية لإثراء المناقشات بمجموعة من الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يمكن أن يستفيد منها مجلس الوزراء.

وسعى المنظمون من وراء هذه الخطوة إلى تعزيز جهود الحكومة في مجال تقييم قطاعي الصحة والتعليم والقضايا العامة الملحة استناداً إلى التجربة العامة وبشكل مباشر فضلاً عن استشارة الخبراء والاستفادة من الأبحاث والدراسات الثانوية.

وتم تشكيل فريق متخصص في وزارة شؤون مجلس الوزراء للإشراف على إدارة هذه المبادرة الفريدة من نوعها والمعتمدة على التكنولوجيا لإشراك الجمهور في مسارين من القضايا الملحة؛ وذلك لتقييم التحديات في الخدمات الصحية والتعليمية من وجهة نظر الجمهور، ومن ثم السعي لإيجاد حلول مبتكرة تستند على الخبرات العامة. وقد كُلف الفريق بمهمة جمع وتحليل وتصنيف المقترحات والأفكار الواردة على مرحلتين قبل عرضها على مجلس الوزراء لمناقشتها في الخلوة، أديرت المرحلة الأولى من قبل فريق تلقي الطلبات في وزارة شؤون مجلس الوزراء، فيما تضمنت المرحلة الثانية عملية مراجعة من قبل الفريق ضمن خلوة مجلس الوزراء.

وكانت الاستجابة في نهاية المطاف فوق كل التوقعات من خلال تسجيل 50 ألف مشاركة في 6 ديسمبر 2013 بعد مرور الأيام الثلاثة الأولى من الحملة. وبناء على الاقتراحات التي تم تلقيها قرر المنظمون اختيار مجموعة من الأفراد يمثلون قطاعات مختلفة من المجتمع للمشاركة فعلياً في جلسات الخلوة وعرض أفكارهم أمام مجلس الوزراء. وتمت دعوة مجموعة من المعلمين والأطباء والمرضين والآباء ومديري المدارس والطلبة. على سبيل المثال، دعيت الطالبة شما خالد من ذوي الاحتياجات الخاصة لحضور الخلوة الوزارية ومناقشة الأفكار والمقترحات التي طرحتها في مقطع فيديو أرسلته استجابة للدعوة للمشاركة في العصف الذهني. وقد سلطت مشاركتها الضوء على التحديات التي تواجه ذوي الاحتياجات الخاصة في قطاع التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة.»[13]

12. من المجلس إلى «الوسم»: جلسة العصف الذهني الإماراتي إشراك المواطنين باستخدام وسائل الإعلام الاجتماعي (ص 11)

قضايا معاصرة:

في ظل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتنامي دور العالم الرقمي في العمل الحكومي، ظهرت عدد من الأدوات والممارسات التي يمثل وجودها دوراً مهماً للحكومات، منها:

/ الدبلوماسية الرقمية:

ساهم تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في ظهور أشكال جديدة من الدبلوماسية كالدبلوماسية الرقمية والدبلوماسية الإلكترونية، التي تستخدم فيها المنظمات الخاصة والعامة والقادة السياسيون والجمهور العام وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وتويتر، بالإضافة إلى مختلف الإمكانيات التي توفرها شبكة الإنترنت لنقل الأفكار وبناء العلاقات الثقافية على المستوى العالمي وتشكيل الصور الذهنية والتأثير على الجماهير. وقد ظهرت مفاهيم جديدة في هذا المجال مثل الدبلوماسية على تويتر (Twiplomacy) والدبلوماسية باستخدام الفيسبوك (Facebook Diplomacy)، التي تشير إلى تشكل نمط جديد للممارسة الدبلوماسية، وضرورة أن تبحث كل دولة عن كيفية استثمار أدوات الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في ممارسة الدبلوماسية». [13]

والدبلوماسية الرقمية -كما سبق شرحها- هي ممارسة مرتبطة باستخدام المنصات الرقمية كالموقع الإلكتروني والتطبيقات الذكية بالإضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي لدعم الجهود الدبلوماسية التي تقوم بها الحكومات على الصعيد الدولي. وعادة ما تتم ممارسة هذه المهام من خلال استحداث أجهزة متخصصة لهذا الغرض أو عبر جهود وزارة الخارجية وبعثاتها الدبلوماسية. وتمتاز الدبلوماسية الرقمية عن الدبلوماسية العامة في شكلها التقليدي بأنها ممارسات يتم من خلالها التواصل مع الشعوب عبر الفضاء المفتوح دون الحاجة للمرور بالقنوات الدبلوماسية والبروتوكولية الرسمية؛ بهدف التعبير عن المواقف الرسمية بشكل مقنع مدعم بالمحتوى التفاعلي والمرئي، وكذلك استمالة الرأي العام العالمي للجهود والمساعي التي تبذلها دولة ما في سبيل تعزيز العلاقات الثنائية.

تعتبر الدبلوماسية الرقمية إحدى فروع الدبلوماسية العامة، إلا أنها تفرض شروطاً جديدة من حيث الوسائل والمنصة وحجم الجمهور. لذا ينبغي على مخططي الدبلوماسية العامة إدراج الدبلوماسية الرقمية ضمن الخطة الاستراتيجية للدبلوماسية العامة ، مع الإشارة إلى الركائز والشروط وقواعد العمل والأسس التي لابد أن يتدرب عليها السفراء والمعنيون بالدبلوماسية العامة، كما ينبغي التنبه إلى حقيقة أن الخطأ في الدبلوماسية الرقمية (حتى لو كان عفوياً) قد يتسبب في حدوث أزمة على مستوى العلاقات مع دولة أخرى بسبب سوء تقدير تأثير «تغريدة»، أو ظهور مقطع لإشارة يد في مقطع تتداوله الجماهير العامة وتعطيه تفسيراتها ومن ثم صخبها، ناهيك عن تربّص المستغلين لهذه السقطات الدبلوماسية.»[14]

من جانب آخر، فإن « الدبلوماسية الرقمية (تعتبر) امتداد للدبلوماسية التقليدية والعامة في

13. صالح، سليمان (ص 2)
14. الشهري، فايز (بتصرف)

الاتصال بين الجهات الرسمية في الدول، وتتميز الاتصالات - وفق نموذج الدبلوماسية الرقمية - بأنها مفتوحة ومباشرة وتفاعلية، وتؤسس على المديين المتوسط والطويل لخلق قوة ناعمة تخدم أهداف الدول وتوجهاتها الدولية(...). كما أن الدبلوماسية الرقمية (تعتبر) نتاج لثورة المعلومات والاتصالات، وتعد استراتيجية إبداعية في المقام الأول، حيث تستند على التحليلات الاجتماعية لوسائل التواصل الرقمية، (مما يستوجب) أن تنصب على السياسة الخارجية والعلاقات الدولية القائمة على بناء الرأي العام من جهة وعلى الصورة الذهنية، والوسم الوطني من جهة أخرى، لتشكيل القوة الناعمة المؤثرة(...). (وبطبيعة الحال) يجب أن تكون الدبلوماسية الرقمية إبداعية؛ لأنها تتطلب قدرات ومهارات ابتكارية في التخطيط والتطوير على مستوى المحتوى والتواصل مع الجماهير باستخدام وسائل تفاعلية، إذ تسعى إلى تحقيق أهداف الدولة وتوجهاتها الداخلية والخارجية.»[15]

ومن الأمثلة العالمية لممارسة الدبلوماسية الرقمية ما تمارسه وزارة الشؤون الخارجية الفرنسية ضمن المجالات التالية: [16]

- العلاقات الدولية الرقمية.
- دبلوماسية التأثير.
- إدارة المعلومات والمعارف.
- المسائل الخاصة بالخدمات العامة.

وتعتبر التجربة البريطانية في الدبلوماسية الرقمية من أكثر التجارب ثراءً في هذا المجال، حيث «أنشأت وزارة الخارجية البريطانية مكتب الدبلوماسية الرقمية الذي يقوم بالكثير من الأنشطة التي تعتمد على استخدام الإنترنت، وهناك قدر من الاتفاق على أن وزارة الخارجية البريطانية كان لها دور قيادي في ممارسة الدبلوماسية الرقمية وتطويرها، فقد ساهم توم فليتشر السفير البريطاني في لبنان في تطوير الاستخدام الدبلوماسي لوسائل التواصل الاجتماعي، وموقع تويتر على وجه التحديد حيث كان من متابعيه رئيس الوزراء اللبناني، وقد أثرت تغريداته على الكثير من قادة الرأي والجمهور، فأطلق عليه دبلوماسي تويتر (Twiplomat)، ثم انتشر هذا المفهوم فيما بعد ليشير إلى وظيفة جديدة للدبلوماسي الذي يشارك في تبادل الرسائل عبر تويتر مع متابعيه.

ويرى فليتشر أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي أصبح مهماً في العمل الدبلوماسي حيث أنها تساهم في عمليات جمع المعلومات والتحليل وإدارة الأزمات. كما تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي فيما يلي:

/ متابعة التطورات والتنبؤ بها: استخدمت وزارة الخارجية البريطانية هذه الوسائل في جمع المعلومات الاستخبارية وتحديد المؤثرين الرئيسيين.

15. صحيفة الخليج
16. الدبلوماسية الفرنسية (مصدر سابق)

/ تشكيل السياسة الخارجية للدولة: تم استشارة المواطنين حول بعض قضايا السياسة الخارجية لصياغة سياسة معبرة عن اتجاهاتهم ومواقفهم.

/ تحديد العناصر المؤثرة والفاعلة من قادة الرأي والتأثير على اتجاهاتهم: يعتبر تفاعل فليشتر مع المؤثرين في لبنان ودول عربية أخرى نموذجاً لما يمكن أن تحققه الدبلوماسية الرقمية بشكل عام.

/ الاتصال والمشاركة في السياسة الخارجية: يقوم وزير الخارجية البريطاني باستضافة جلسات سؤال وجواب على الإنترنت Online Question and answer sessions.

مع ذلك فإن آفاق الدبلوماسية الرقمية أكبر بكثير من عملية الاستخدام الرسمي الذي تمثّل في التجربة البريطانية، ذلك أن الدبلوماسي الرسمي يظل إبداعه في التواصل مع الجمهور محكوماً بأسس السياسة الرسمية للدولة، وحدود العلاقات الثنائية لدولته. ومع ذلك يظل تأثيره قصير المدى. أما العلاقات طويلة المدى فيتم بنائها من قبل «مجموعات المواطنين» التي تتواجد في الشبكات الافتراضية أو على أرض الواقع، أو المنظمات الإقليمية أو الدولية أو الروابط العلمية أو المهنية، فهؤلاء يتميزون بقدرة أكبر على الحوار والتفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي مع المواطنين في الدول الأخرى الذين يتشاركون معهم الاهتمام بقضايا إنسانية أو عالمية.

لذلك فإن الدبلوماسية الرقمية تتجاوز التجربة الرسمية لوزارة الخارجية البريطانية -بالرغم من أهمية دراستها- وما كشفته من إمكانيات لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل الدبلوماسي، كما أنها تتجاوز التجارب الرسمية لكل الدول، ومن أهم ما كشفت عنه هذه التجربة ضرورة تأهيل الدبلوماسيين لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي مع الجماهير وقادة الرأي في الدول الأخرى، والتأثير عليهم لصالح دولهم أو لبناء صورة إيجابية لدولهم في الدول الأخرى» [17]

/ الذكاء الاصطناعي:

يمثل الذكاء الاصطناعي ثورة ونقلة نوعية في مجال العمل التقني، ويقصد به المجال العام الذي يغطّي كل ما يتعلق بإكساب الآلات صفة «الذكاء»؛ بهدف محاكاة قدرات التفكير المنطقي الفريدة عند الإنسان[18]. وقد تنبأت عدة دراسات استشرافية باختفاء عدد من الوظائف التي يشغلها الإنسان اليوم، وظهور وظائف جديدة تعتمد على التطبيقات والروبوتات التي ستؤدي مهام الإنسان بشكل أكثر كفاءة ودقة. وتمتاز هذه التطبيقات بقدرتها على فهم السلوك البشري والتفاعل معه كما لو أن هنالك إنساناً يقوم بهذه المهام وهو ما يجعلها مختلفة عن الأدوات التكنولوجية الحالية التي قد تتطور في بنيتها التقنية إلا أنها لا تمتلك مقومات الذكاء الاصطناعي الذي يتطور ويتعلّم عبر الزمن كما لو أنه عقل بشري. ويعتبر قطاع الإعلام والاتصال من القطاعات التي طالتها آثار هذه الثورة التقنية من خلال تحليل البيانات الكبرى، وصناعة المحتوى وترجمته، والتواصل الفعال عبر تطبيقات تفهم مشاعر الإنسان واهتماماته.

17. صالح، سليمان (مصدر سابق، ص 6-7)
18. مؤسسة دبي للمستقبل

/ التسويق الشفهي الإلكتروني (Electronic word-of-mouth -eWOM):

أوجدت الإنترنت مجالات جديدة وخصبة لمنصات التواصل بشكّل بات أكثر فاعلية للمؤسسات والمتعاملين على حد سواء، حيث أصبح من السهل تبادل المعلومات والآراء بين المؤسسات ومتعامليها أو حتى بين المتعاملين أنفسهم. إن المقصود بمفهوم «التسويق الشفهي الإلكتروني» هو أي تعليق إلكتروني سواء كان إيجابياً أو سلبياً من متعامل (سابق أو حالي أو متوقع) حول المؤسسة أو خدماتها المقدمة للجمهور.[21]

وتزداد خطورة وأهمية هذا النوع من التسويق لكون أثره أكبر من التسويق الشفهي التقليدي، فالأول يحفظ في ذاكرة الإنترنت ويمكن الرجوع إليه في أوقات لاحقة، كما أن التعليقات المنشورة على الإنترنت غالباً ما تكون قابلة للنشر لدائرة أوسع سواء عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو غيرها. وعليه فإن وجود الانطباعات الإيجابية عن جهة حكومية ما عبر الإنترنت سيسهم بلا شك في خلق صورة إيجابية عنها، وفي بالمقابل، تداول شكاوى وانتقادات المتعاملين إلكترونياً أثر سلبي أكبر قد يتفاقم إن لم يتم احتواءه بالشكل الصحيح.

19. 46-Mohammad Reza Jalilvand, Sharif Shekarchizadeh Esfahani, Neda Samie, , Pages 42بتصرف

أسئلة للمناقشة:

1. ما أهمية وجود موقع إلكتروني للجهات الحكومية؟ وما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال الموقع الإلكتروني الرسمي؟

2. ما هي التصنيفات الرئيسة للمواقع الإلكترونية الرسمية؟

3. اشرح الآليات التي يمكن استخدامها للترويج والإعلان عن المواقع الإلكترونية الحكومية.

4. هل يمكن الاعتماد على وسائل التواصل الاجتماعي كقناة رسمية للتواصل مع الجمهور؟ أشرح مع ذكر الاسباب.

5. تناول بالشرح مميزات وسائل التواصل الاجتماعي، وآلية صناعة المحتوى لمنصات التواصل الاجتماعي الحكومية.

6. ناقش بنود السياسة التي وضعتها وزارة الصحة الإماراتية لتنظيم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

7. ما المقصود بحوكمة وسائل التواصل الاجتماعي؟ وما هي الاستراتيجيات والأساليب المعتمدة في ضبط المحتوى المعد من قبل المستخدمين؟

8. تناول بالشرح آلية التسويق والترويج باستخدام المؤثرين والمشاهير عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مع ذكر أمثلة من الواقع.

9. ساهمت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في ظهور عدد من الأدوات والممارسات التي يمثل وجودها دوراً مهماً للحكومات، ناقش بإيجاز تلك الأدوات والممارسات.

مراجع الفصل:

1. جمال سند السويدي، وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في التحولات المستقبلية: من القبيلة إلى الفيسبوك، (ط1)، (الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية)، 2013
2. عائشة البوسميط، الاتصال الحكومي المؤسسي، (ط1)، (الإمارات: دار كتّاب)، 2016
3. المجلس الوطني للإعلام، جامعة الإمارات: «مصادر الشباب للحصول على المعلومات، دراسة استطلاعية، 2016
4. أصداء بيرسون مارستيللر، «استطلاع رأي الشباب العربي»، استطلاع رأي، 2018
5. وزارة الاقتصاد، «الذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات»، 2018
6. نادي دبي للصحافة، «نظرة على الإعلام العربي 2016-2018"، تقرير، 2016
7. كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل الإماراتية، «من المجلس إلى الوسم: جلسة العصف الذهني الإماراتي.. إشراك المواطنين باستخدام وسائل الإعلام الاجتماعي»، دراسة حالة، 2015
8. سليمان صالح، «استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الدبلوماسية العامة»، ورقة عمل، 2015
9. مؤسسة دبي للمستقبل، الذكاء الاصطناعي: ما هو وكيف يعمل في الحقيقة؟ (تم الدخول 10 سبتمبر 2019) https:// /mostaqbal.ae/1-evergreen-making-sense-of-terms-deep-learning-machine-learning-and-ai
10. فايز الشهري، الدبلوماسية الرقمية وإدارة الأزمات، http://www.alriyadh.com/1724006، (تم الدخول في 22 يناير 2019)
11. الدبلوماسية الرقمية، الدبلوماسية الفرنسية، https://www.diplomatie.gouv.fr/ar/politique-etrangere-de-la-fra 8A%85%D8%A7%D8%B3%D9%88%D9%84%D9%84%D8%AF%D8%A8%D9%nce/%D8%A7%D9 8A%D8%A9%85%D9%82%D9%84%D8%B1%D9%%D8%A9-%D8%A7%D9/، (تم الدخول في 22 يناير 2019)
12. سياسة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وزارة الصحة الإماراتية، http://www.mohap.gov.ae/ar/Pages/ SocialMediaUsagePolicy.aspx، (تم الدخول في 22 يناير 2019)
13. صحيفة الاتحاد، الاتصال الحكومي يناقش أهمية الدبلوماسية الرقمية في تفعيل القوى الناعمة، https:// 84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%/2018/www.alittihad.ae/article/23506 8A-%85%D9%88%D9%83%D9%84%D8%AD%D9%84-%D8%A7%D9%D8%A7%D9 8A%D8%A9-%85%D9%87%D9%82%D8%B4-%D8%A3%D9%86%D8%A7%D9%8A%D9%%D9 8A%D8%85%D8%A7%D8%B3%D9%88%D9%84%D9%84%D8%AF%D8%A8%D9%%D8%A7%D9 8A-%D8%A-%81%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%82%D9%84%D8%B1%D9%%A9-%D8%A7%D9

89-%D8%A7%D%88%D9%82%D9%84%D9%84-%D8%A7%D9%8A%D9%81%D8%B9%D9%A%D9 85%D8%A9%86%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%9 ، (تم الدخول في 22 يناير 2019)

14. صحيفة الخليج، محمد بن راشد يدعو المواطنين والمقيمين للمشاركة في أكبر عصف ذهني، http://www.alkhaleej.ae/ 4990a5823c1c-4caa-b308-44e0-alkhaleej/page/88488df2، (تم الدخول في 22 يناير 2019)

---

15. Dennis Linder, “From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media”, Government Information Quarterly, Volume 29,2012, pages 446–454
16. Heonsik Joo, “Understanding of UI and UX, and Understanding of Design According to User Interface Change”, International Journal of Applied Engineering Research, Volume 12, Number 20, 2017, pages 99319935-
17. Mohammad Reza Jalilvand, Sharif Shekarchizadeh Esfahani, Neda Samie, “Electronic word-of-mouth: Challenges and opportunities”, Procedia Computer Science, Volume 3, 2011, Pages 4246-
18. Statistics, International Telecommunications Union, https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx (Accessed on 22 Jan., 2019)
19. 2018 Q4 Global Digital Statshot Report, We Are Social, https://wearesocial.com/uk/blog/201810//the-state-of-the-internet-in-q42018-, (Accessed on 22 Jan., 2019)
20. Don Norman, Jakob Nielsen, The Definition of User Experience (UX), https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/, (Accessed on 22 Jan., 2019)
21. Financial Times, Definition of digital marketing, http://lexicon.ft.com/Term?term=digital-marketing, (Accessed on 22 Jan., 2019)

الوحدة التعليمية

08



نماذج ناجحة للاتصال الحكومي

أهداف و مخرجات الوحدة التعليمية

تهدف الوحدة التعليمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

/ التعرف على أهمية الممارسات الناجحة.

/ التعرف على الممارسات الناجحة في مجال الاتصال الحكومي في دولة الامارات العربية المتحدة.

/ التعرف على أسس توثيق الممارسات الناجحة في مجال الاتصال الحكومي.

مع نهاية هذه الوحدة التعليمية، يكون الطالب قادراً على أن:

/ يظهر فهماً مناسباً لأهمية الاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة.

/ يناقش نماذج من الممارسات الناجحة في مجال الاتصال الحكومي.

/ يوثق الممارسات الناجحة في مجال الاتصال الحكومي.

الممارسات الناجحة هي طرق ثبتت فعاليتها بالتجربة والبحث في الوصول إلى النتائج المرغوبة ما يجعلها تتحول إلى طريقة معتمدة لتحقيق ذات النتائج مرة أخرى أو في مؤسسة أخرى. وتعد دراسة الممارسات الناجحة أو أفضل الممارسات وسيلة عملية للتعلم والتطوير من خلال الاطلاع على ممارسات الهيئات الأخرى والاستفادة منها والبناء عليها. وهي أيضاً وسيلة مفيدة للتقييم المرجعي (benchmarking)) والتقييم الذاتي وتحديد الفجوات الموجودة في المؤسسة ومن ثم وضع استراتيجيات للتحسين من خلال سد الفجوات ما ينتج عنه تحسين الإنتاجية. وهي أيضاً طريقة محببة للجمهور حيث تعتمد على أسلوب السرد وتبدأ بمشكلة أو حالة معينة ثم نتعرف على الخطوات التي تقودنا للحل.

تم إعداد هذا الفصل ليكون مرشداً في الاستخدام الأمثل للمعارف والموارد المتاحة لضمان النجاح ونشر المعرفة وتشجيعاً لثقافة التطوير الدائم الرامية إلى تطبيق أفضل الممارسات في مجال الاتصال الحكومي. ويوثق هذا الفصل بشكل موجز بعض النماذج الناجحة في مجال الاتصال الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين عامي 2012 و2016 من خلال استعراض بعض النماذج الفائزة على مستوى جائزة الشارقة للاتصال الحكومي مع سرد أسباب حصول تلك الجهات على الجائزة من خلال عشر فئات للاتصال الحكومي. وتمثل النماذج التي تم اختيارها نماذج مثالية متكاملة ومفصلة يمكن الاحتذاء بها بسهولة. وقد تمت مراعاة التنوع في الاختيار بين المؤسسات التي تمثل حكومة الشارقة وغيرها من الإمارات لتقديم صورة شاملة عن أفضل ممارسات الاتصال الحكومي في الدولة.

ويمكن للطلاب والباحثين الاستفادة من هذه الأعمال الفائزة وإنجازاتها وآثارها الملموسة على المستوى الأكاديمي حيث تم رصد هذه الحالات العملية بأسلوب منهجي متكامل. أما على المستوى المهني، فتمثل أفضل الممارسات نماذجَ ملهمة لموظفي الاتصال الحكومي في مختلف مجالات ممارسات واستراتيجيات الاتصال الحكومي، واتصالات الأزمة، والتعامل مع الإعلام عبر المتحدثين الرسميين للمؤسسات، وإدارة المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للجهات الحكومية، وبرامج وممارسات الاتصال الداخلي والخارجي.

ومن ناحية مؤسسية، يعد توثيق أفضل الممارسات أمراً جوهرياً في إدارة المعرفة والاحتفاظ بخبرات الأجيال السابقة والبناء عليها والاستمرارية في الأداء وبالتالي تحقيق التميز والارتقاء بالأداء المؤسسي والمحافظة على الموارد وتوفير الوقت والجهد بدلاً من البحث عن معلومة سابقة. كما يعزز نشر أفضل الممارسات من الاتصال الداخلي ويدعم روح الفريق الواحد المتناغم ويخلق ثقافة مؤسسية تتسم بالحرص على التغيير نحو الأفضل والتطوير المستمر.

وتتضمن هذه الوحدة المحاور التالية:

عن جائزة الشارقة للاتصال الحكومي

فئات الجائزة والجهات الفائزة

/ **الفئة الأولى: ممارسة الاتصال الحكومي - إمارة الشارقة**
الاتصال الحكومي: مفهومه، وأهدافه، ووسائله
- الفائز: هيئة الشارقة للاستثمار والتطوير (شروق) - الدورة الثانية: 2014-2015

/ **الفئة الثانية: المتحدث الرسمي - إمارة الشارقة**
- الفائز: المتحدث الرسمي لدائرة الموارد البشرية بالشارقة - الدورة الثالثة: 2015 - 2016

/ **الفئة الثالثة: الموقع الإلكتروني الحكومي - إمارة الشارقة**
- الفائز: مطار الشارقة الدولي - الدورة الثالثة: 2015-2016

/ **الفئة الرابعة: إدارة الأزمات - دولة الإمارات العربية المتحدة**
- الفائز: القيادة العامة لشرطة دبي - الدورة الثالثة: 2015-2016

/ **الفئة الخامسة: استراتيجيات الاتصال الحكومي - دولة الإمارات العربية المتحدة**
- الفائز: جمارك دبي - الدورة الثالثة 2015 - 2016

/ **الفئة السادسة: استخدام المؤسسات الحكومية لوسائل التواصل الاجتماعي- دولة الإمارات العربية المتحدة ودول مجلس التعاون الخليجي**
- الفائز: هيئة الإمارات للهوية - الدورة الأولى 2012-2013

/ **الفئة السابعة: مشروع تخرج أو بحث علمي في الاتصال الحكومي - دولة الإمارات العربية المتحدة**
- الفائز: مشروع تخرج « استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال الحكومي بإمارة الشارقة: دراسة عينة من المؤسسات الحكومية» - الدورة الثالثة 2015 2016-

/ **الفئة الثامنة: الاتصال الداخلي - دولة الإمارات العربية المتحدة**
- الفائز: دائرة التخطيط والمساحة في الشارقة - الدورة الثالثة 2015 2016-

/ الفئة التاسعة: الحملات الإعلامية في الاتصال الحكومي - دولة الإمارات العربية المتحدة ودول مجلس التعاون الخليجي

- الفائز: وزارة الخارجية والتعاون الدولي - الدورة الثانية 2014-2015

/ الفئة العاشرة: الاتصال الخارجي - دولة الإمارات العربية المتحدة

- الفائز: وزارة الاقتصاد - الدورة الثالثة 2015 - 2016

كيفية توثيق الممارسات الناجحة

عن جائزة الشارقة للاتصال الحكومي

بتوجيهات سامية من صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، أطلق المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة في أيلول / سبتمبر 2012 جائزة الشارقة للاتصال الحكومي في خطوة ريادية تعد الأولى من نوعها عربياً، تسلط الضوء على إنجازات الأفراد والمؤسسات في قطاع الاتصال الحكومي. وتعمل جائزة الشارقة للاتصال الحكومي على ترسيخ أفضل الممارسات المهنية في قطاع الاتصال الحكومي في الدولة ومنطقة الخليج العربي. وتساهم الجائزة في تثمين جهود المؤسسات المحلية والإقليمية والمجموعات والأفراد، ودعم إنجازاتهم وإبداعاتهم التي تساهم في تحقيق تواصل أفضل مع الجمهور، وإيجاد شراكة حقيقية بين الجهات الحكومية وصناع القرار فيما بينهم من جهة وبين فئات الجمهور المتنوعة من جهة أخرى. كما يساهم عرض أفضل الممارسات في نشر المعرفة حول كيفية مواجهة تطوير العمل في مجال الاتصال الحكومي على المستوى الفردي والمؤسسي ما يدعم جهود تطوير الأداء في جميع الهيئات الحكومية.

فئات الجائزة والجهات الفائزة:

الفئة الأولى:
ممارسة الاتصال الحكومي - إمارة الشارقة

/ الاتصال الحكومي:
مفهومه، وأهدافه، ووسائله

يشمل مفهوم الاتصال الحكومي كل عملية اتصال داخلي أو خارجي تقوم بها أي مؤسسة حكومية بالتنسيق مع جهة الاتصال الحكومي. وتعد جهة الاتصال الحكومي الوحدة التنظيمية التي تتولى مهمة الإشراف على جميع فعاليات الاتصال الحكومي ونشاطاته لدى أية جهة من الجهات الحكومية، وينطلق هذا الاتصال من الإدارات العليا، ويشارك في توجيه الأفراد إلى مسارات العمل الصحيحة، ويؤثر في مدى النجاح الذي يحققونه، ويوجد الحلول للعقبات والعوائق التي تحول دون التنسيق فيما بينها.

ويسعى الاتصال الحكومي إلى تطوير الأداء الحكومي ودعم المؤسسات الحكومية في سعيها لتحقيق أهدافها، وتشجيع التعاون الإيجابي والتنافس البناء، وتعميم مفاهيم الإبداع والتميز والجودة بين الأفراد والإدارات، وتوفير مرجعية لقياس التطور المُحرز، وتحفيز موظفي الحكومة، وتلبية احتياجات المواطنين أو العملاء بشكل دقيق وسريع. وتتنوع أساليب الاتصال بين الأفراد في نقل المعلومات والأفكار بين قطاعات المؤسسة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة في المؤسسة،

وعلى نمط التعامل السائد فيها، وعلى نوع المادة المراد نقلها. ويمكن القول إن استعمال أساليب متنوعة في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحاً من استعمال أسلوب واحد؛ بمعنى أنه إذا صاحب النص عرض صور، أو إجراء تجربة، أو زيارة ميدانية، فإن ذلك يترك أثراً بالغاً في نقل الرسالة إلى الآخرين.

الفائز: هيئة الشارقة للاستثمار والتطوير (شروق)
الدورة الثانية 2014 - 2015

تأسست هيئة الشارقة للاستثمار والتطوير (شروق) عام 2009 بهدف تنفيذ وتطوير مشاريع سياحية وترفيهية عالية المستوى، وتعزيز البنية التحتية والتسهيلات المتاحة أمام المستثمرين، بما يسهم في تنمية الإمارة، وتعدّ الهيئة القوة المحركة لتحوّل الشارقة وتطوّرها وتعزيز مكانتها كوجهة استثمارية وسياحية وتجارية.

اتبعت إدارة الاتصال رؤية تنسجم مع الرؤية العامة للمؤسسة ومنهجية «الرؤية الشاملة» التي تضع المصلحة العامة للإمارة في قائمة أولوياتها، ومن خلالها تسلط الضوء على مقومات الشارقة. تتسم استراتيجية الاتصال بطول المدى وتتفق مع الخطة العامة وتتضمن استراتيجيات لتعزيز الاتصال الداخلي في الهيئة. شاركت مختلف الجهات المعنية في الأنشطة الإعلامية، مما نتج عنه خطة اتصال واقعية وملموسة وإعداد مجموعة من التقارير الإعلامية الخاصة بأهم القطاعات الاستثمارية بالشارقة ونشرها في وسائل الإعلام، وإصدار نشرة إخبارية إلكترونية نصف شهرية تختص بأخبار الشارقة الاقتصادية والاستثمارية، وتنظيم ملتقيات وفعاليات مشتركة مع الهيئات المعنية بقطاع الاستثمار في الإمارة بهدف التعريف بمقومات الشارقة. وتم وضع دليل إرشادات خاص بتوفير المحتوى الإعلامي والأخبار الصحفية والردود على استفسارات الإعلاميين، والرصد الإعلامي لأخبار الهيئة والإمارة، وتعيين منسقين مختصين بمواقع التواصل الاجتماعي للإشراف على حسابات مختلفة تابعة للهيئة ووضع الخطط للترويج للفعاليات، والرد على استفسارات الجمهور. وتعريفهم بأهداف ومسؤوليات ومبادرات الهيئة.

وتم ذلك من خلال توطيد العلاقات مع وسائل الإعلام وأفراد المجتمع. وصياغة الرسائل الإعلامية الخاصة بتواصل الهيئة مع وسائل الإعلام والجمهور وتسليط الضوء على الإنجازات التي حققتها إمارة الشارقة في مختلف القطاعات وعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة وتقييم الخطط والإنجازات. بالإضافة للقاء سنوي للتواصل مع الإعلاميين واطلاعهم على خطط الهيئة ومشاريعها وإصدار مجلة إخبارية نصف سنوية للتعريف بالهيئة وأنشطتها.

وحققت شروق النتائج التالية:

- نشر 150 خبراً صحفي عن الهيئة في وسائل الإعلام خلال العام 2013على مساحات واسعة في مختلف

وسائل الإعلام، وبلغت القيمة الحقيقية لهذه المساحات نحو 390 مليون درهم في العام2013، و315 مليون درهم خلال التسعة أشهر الأولى من العام 2014.

- إجراء 112 حواراً صحفياً مع مسؤولي (شروق) خلال العام 2013 مقابل 102 حوار خلال التسعة أشهر الأولى العام 2014.

- تنظيم 58 فعالية متنوعة في العام 2013 ، مقابل 61 فعالية خلال التسعة أشهر الأولى من العام 2014.

- شارك موظفو إدارة العلاقات العامة والاتصال في 9 ورش تدريبية في العام2013 .

تم اختيار هذه الحالة لنجاح خطة الاتصال الحكومي التي نفذتها شروق في نشر عدد كبير من الأخبار الصحفية عن أعمال الهيئة في وسائل الإعلام ووجود حضور إعلامي كبير لمسؤوليها في وسائل الإعلام المختلفة والتأثير الواسع الذي حققته شروق في الترويج للمشروعات السياحية وريادة الأعمال في الشارقة.

/ **الفئة الثانية:**
المتحدث الرسمي- إمارة الشارقة

يقوم المتحدث الرسمي بتمثيل المؤسسة أمام وسائل الإعلام والجمهور وربط سياسات المؤسسة مع الصالح العام، كما يسعى إلى كسب ثقة وتأييد الجمهور بتعريفه سياسات ونشاط المؤسسة، ويعمل على إعطاء صورة إيجابية للمؤسسة وكسب تأييد الرأي العام بالنسبة إلى قضية أو رأي والرد على استفسارات الصحافيين والإعلاميين، في الإعلام الجديد والإعلام التقليدي علاوةً على مساعدة الجمهور ووسائل الإعلام على تكوين رأي مستنير من خلال تزويدهم بالمعلومات الصحيحة حول دور المؤسسة وأهدافها.

الفائز: الدكتور/ طارق سلطان بن خادم، المتحدث الرسمي لدائرة الموارد البشرية بالشارقة
الدورة الثالثة 2015 - 2016

تأسّست دائرة الموارد البشرية بموجب المرسوم الأميري رقم (22) لسنة 2010 م الذي أصدره السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي عضو المجلس الأعلى حاكم الشارقة، ونص على دمج دائرة تنمية الموارد البشرية ودائرة الرقابة الإدارية. وتقوم الدائرة بأنشطة التوظيف والتدريب والتأهيل لمختلف المستويات، ومتابعة الدوائر والهيئات الحكومية بهدف التحقق من مدى تطبيقها لقانون الخدمة المدنية وتعديلاته.

عمل الدكتور طارق سلطان بن خادم، عضو المجلس التنفيذي رئيس دائرة الموارد البشرية بحكومة

الشارقة والمتحدث الرسمي باسم الدائرة، على تحقيق رسالة الدائرة ورؤية صاحب السمو حاكم الشارقة، وإحداث نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية في حكومة الشارقة. وتعامل الدكتور بن خادم مع وسائل الإعلام كشركاء استراتيجيين، وبذل جهدا في الاطلاع على مهارات المتحدثين العالميين وأحسن التعامل مع وسائل الإعلام والكاميرات وإدارة الحوار باحترافية ومهنية، وأسهم بفعالية في تسخير أجهزة الإعلام لإبراز رسائل الدائرة الإعلامية وبناء الصورة الإيجابية لها. كما حرص دائم على أن يكون « التميز في الأداء « شعاره وعمل على إبراز الممارسات الريادية كمتحدث رسمي، ووضع هذه الخبرات المتراكمة كمصدر للمعرفة يدعم التميز ويكون حافزاً لتحقيق مزيد من الإنجازات.

تضمنت نتائج جهوده التالي:

- تنظيم مؤتمر صحفي للإعلان عن مؤشر توظيف الكوادر الوطنية خلال النصف الأول من العام 2015

- الإعلان عن مؤشر توظيف الكوادر الوطنية خلال العام 2015 من خلال برنامج الخط المباشر.

- تنظيم مؤتمر صحفي للإعلان عن مشروع قانون الموارد البشرية الجديد في حكومة الشارقة، وطرحه في برنامج الخط المباشر في اليوم نفسه.

- استعراض بنود ومواد اللائحة التنفيذية لموظفي حكومة الشارقة في اجتماع المجلس التنفيذي لإمارة الشارقة

- حوار مع جريدة الخليج بمناسبة انطلاق مؤتمر «تمكين الموارد البشرية» في الشارقة.

تم اختيار هذه الحالة لتميز مهارات الحديث لدى الدكتور بن خادم وتمتعه بذكاء اجتماعي مكنه من التعامل باحترافية شديدة مع أسئلة الصحفيين والإعلاميين بالإضافة إلى مجهوده في التخطيط والإعداد لحواراته الإعلامية مما جعله نموذجاً يحتذى.

/ الفئة الثالثة:

الموقع الإلكتروني الحكومي - إمارة الشارقة

أتاحت تكنولوجيا المعلومات في مجال الاتصال آفاقاً جديدة لجميع أفراد المجتمع، إذ غيرت نمط تبادل المعلومات، وأسلوبه، وكيفية تواصل الناس ببعضهم بعضاً، وأصبحت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات جزءاً لا يتجزأ من البناء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات، وعنصراً رئيسياً للتميز، وأداة فعالة لتحديد صورة المؤسسة من جهة أخرى، وذلك عبر انتهاج المؤسسات سياسات جديدة موجهة للجمهور لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومشكلاتهم، وتسعى لتلبيتها وتسهيل تعاملاتهم اليومية.

يمثل الموقع الإلكتروني للمؤسسة الحكومية إحدى أهم صور التطور في المجال المعرفي والمعلوماتي، إذ يسهم في تحسين آليات ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية. فمن خلال موقعها الإلكتروني، حققت المؤسسات الحكومية علاقات اتصالية تبادلية تتميز بالاتصال ثنائي الاتّجاه، أو تعدُّدي الاتجاه، وإمكانية تبادل الأدوار بين المرسل والمتلقي. كما يشجع الموقع الإلكتروني مشاركة المتلقين ويعزز من تأثير العمل الاتصالي، إلى جانب استعداد المؤسسة إلى اعتبار العلاقة الاتصالية عبر موقعها الإلكتروني نشاطاً تبادلياً، وبالتالي يعزز تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها.

الفائز: مطار الشارقة الدولي
الدورة الثالثة 2015 - 2016

تأسس مطار الشارقة الدولي سنة 1932 عندما قامت شركة الخطوط الجوية الإمبراطورية، والتي تعرف حاليا بالخطوط الجوية البريطانية، ببناء مدرج للطائرات في الشارقة واستخدمته كمحطة توقف في طريقها إلى الهند وأستراليا في ذلك الوقت. في ذلك الوقت، صُنِّفت مدينة الشارقة إحدى الوجهات المهمة في منطقة الشرق الاوسط، لكونها تمتاز بموقع دولي مركزي بين بلدان منطقة الشرق الأوسط وأوروبا، وموقع محلي مركزي أيضاً بين دبي وباقي الامارات الشمالية. وتتمتع إمارة الشارقة بسياسة الأجواء المفتوحة التي تسمح لخطوط الطيران بالمرور من دون عوائق، ويمتلك مطار الشارقة الدولي بنية تحتية قوية ومعدات متطورة لصيانة الطائرات بكافة أنواعها، إضافة إلى فرق العمل ذات الكفاءات والخبرات المهنية العالية مما يعزز من مستوى الخدمات المتعلقة بالهبوط والمناولة والدعم.

نظراً لطبيعة العمل الفريدة والحافلة بالتغيرات في هيئة المطار، يشكل توفير المعلومات والخدمات عبر قنوات إلكترونية متعددة أحد أهم المعايير لاستراتيجية الهيئة، ومن خلاله يقوم فريق العمل بحصر جميع الخدمات وزيادة عدد قنوات والتواصل والبدء بتطبيقها حسب أهميتها. وقد جرى تحديد الجمهور المستهدف من مستخدمي الموقع الإلكتروني بفئتي المسافرين والأعمال، و الفصل بين هاتين الفئتين وفق للخدمات المقدمة لكل فئة، وذلك باللغتين العربية والإنجليزية، حيث يقدم قسم المسافرين المعلومات المتعلقة بمواعيد الرحلات وإجراءات تحويل الرحلات لمسافري الترانزيت، وخدمة تتبع الرحلات الحديثة، وصالات الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال، وخدمات هلا لاستقبال وتوديع المسافرين، وتوضيح لموقع المطار في الإمارة، وكيفية الوصول للمبنى، وتوفير مختلف وسائل التواصل مع الجمهور ، بينما يقدم قسم الأعمال المعلومات التي تحتاجها شركات الطيران الدولية عن الإحصاءات الخاصة بالمطار والمعلومات التجارية التي تحتاجها وكالات السفر والسياحة والشحن الجوي، وتوفير أرقام التواصل مع الإدارة التجارية وغيرها.

يمثل الموقع الواجهة الرئيسة للمطار مع الجمهور، إذ يجيب عن تساؤلاتهم عبر قنوات عدة

للتواصل: مثل رابط شارك برأيك، وتقديم الشكاوى والتواصل مع خدمة العملاء من خلال برنامج «لأننا نهتم»، وروابط التواصل الاجتماعي الخاصة بالمطار. ويتيح الموقع سهولة الوصول للمعلومات من خلال ثلاث نقرات فقط. لضمان وصول المعلومات لمستخدمي الموقع بصورة واضحة، أُجريَت مقارنة مرجعية بين الموقع ومواقع أخرى لمطارات دولية حائزة على جوائز عالمية، علاوة على استبيان لشريحة واسعة من المتصفحين، لمعرفة متطلباتهم.. كما يمثل الموقع بوابة للإمارة عن طريق صفحة «استكشف الشارقة» التي تقدم للمتصفح معلومات عامة عنها وعن أهم الفعاليات بالإضافة إلى إمكانية تخطيط رحلته بالتعاون مع موقع هيئة الإنماء التجاري والسياحي بالشارقة. كما يجري نشر أخبار المطار في المؤسسات الإعلامية الأخرى.

وكانت نتائج هيئة مطار الشارقة الدولي كالتالي:

- حصر الملاحظات والاقتراحات كل 3 أشهر لدراسة إمكانية حل المشاكل وتم تنفيذ العديد منها بالفعل.

- سهولة التفاعل مع الموقع وتقديم الشكاوى عبر استمارة المقترحات وسهولة مشاركة الصفحات عبر البريد الإلكتروني.

- تواصل فعال مع الجمهور من خلال الموقع وإلى مواقع التواصل الاجتماعي.

- تحديث استطلاع الرأي ليشارك الجمهور في تطوير الموقع.

- وضع معايير لتحديث وتقييم الموقع الجديد وتطبيقها على مدى ثلاث سنوات من 2014 - 2017.

- ارتفاع عدد المتصفحين منذ إطلاق الموقع إلى يناير 2016 بفضل حملات تسويق الموقع الجديد، وزيادة تواصل الشركات والأعمال وموردي الخدمات بشكل مباشر مع المطار عبر الخدمات الالكترونية المقدمة. تم اختيار هذه الحالة لدقة معلومات الموقع رغم سرعة تغيرها وحسن الاستماع لشكاوى ومقترحات الجمهور والاهتمام بآرائهم.

تم اختيار هذه الحالة كأفضل موقع نظراً للتفاعل الكبير مع الجمهور ودقة الانصات لردود أفعال الجمهور ومتطلباتهم واقتراحاتهم وسرعة التنفيذ والنشاط مما أدى إلى ارتفاع عدد المتصفحين بشكل ملحوظ.

/ الفئة الرابعة:
إدارة الأزمات - دولة الإمارات العربية المتحدة

تُعدُّ «إدارة الأزمات» علم قائم على أسس ومبادئ علمية، ويهدف التخطيط لإدارة الأزمة إلى تفادي

حدوث الأزمات ومنع تصاعدها والتعامل الفوري مع الأحداث للسيطرة عليها وتحجيمها. وتتضح أهمية الاتصال مع وسائل الإعلام المختلفة في مواقف الأزمات سواء قبل وقوعها، أو في أثناء حدوثها، أو بعد انتهائها، ما يستوجب إبراز هذا الدور وأهميته في توفير الأمن والاستقرار في للمجتمع. هذا وقد ازدادت أهمية إدارة الأزمات بسبب التكلفة الاقتصادية العالية والأضرار الإنسانية والبيئية الناجمة عنها وثورة الاتصالات والمعلومات وسرعة انتشار المعلومات بوسائل متعددة ويرى عدد من الباحثين أن الأزمة هي حدثٌ يؤثرُ بشدة في المؤسسة ووظائفها وجماهيرها الأساسية. وقد يعتبر تجاوز الأزمة بنجاح فرصة لتحسين صورة المؤسسة وتحسين الاتصال الداخلي والخارجي واستعادة ثقة الجمهور. وتمر الأزمة بمراحل عدة، هي: مرحلة الشعور بالأزمة، ومرحلة الأزمة الحقيقية، ومرحلة الأزمة المزمنة، وأخيراً مرحلة حل الأزمة.

الفائز: القيادة العامة لشرطة دبي
الدورة الثالثة 2015 - 2016

تأسست شرطة دبي في مطلع شهر يونيو 1956، وهو جهاز شرطي رائد، وتطبق أفضل المؤسسات الأمنية على جميع المستويات المحلية، والإقليمية، والدولية. كما تُعدُّ شرطة دبي جزءاً لا يتجزأ من الجهاز الأكبر لشرطة الإمارات العربية المتحدة، والتي تتمثل مهمته في تحسين نوعية الحياة في الدولة من خلال العمل وفق للحقوق الدستورية لإنفاذ القوانين والحفاظ على أمن وسلامة المجتمع والمقيمين على أرض الإمارات. وتستخدم شرطة دبي أعلى وأدق مقاييس الأداء في تطبيقها المتميز لواجباتها ومهامها وصلاحياتها، وذلك عبر مؤشرات الأداء المؤسسي، وممارسة التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة عالية، ومن خلال تبسيط الإجراءات، وتعزيز الشراكة المجتمعية، والمبادرات الإبداعية، واحترام التميز الشخصي، والعمل بروح الفريق الواحد.

احتوت القيادة العامة لشرطة دبي إدارة أزمة حريق فندق العنوان في منطقة وسط المدينة في ليلة رأس السنة الميلادية 2015 بجدارة أبهرت العالم، وحولت مخاطرها إلى فرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة من خلال منهجية إعلامية موحدة للاتصال أثناء الأزمات بشكل يمنع ظهور أي تضارب أو تأخر في ردود الأفعال والرسائل الموجهة لوسائل الإعلام والجهات المعنية.

وكان ذلك بفضل التخطيط الاستباقي والتدريب على الأزمة المتوقعة بأعلى درجات الجهوزية والتنسيق مع الهيئات المعنية الأخرى وإنشاء مركز إعلامي في أثناء وقوع الأزمة وتعيين متحدث رسمي، والتواصل مع الجمهور الداخلي، وتنظيم الزيارات الميدانية، إلى جانب إدارة الأزمة، مع تغير الوسم #رأس_السنة_في_دبي إلى #حريق_العنوان وتوحيد التصريحات الإعلامية لمجريات الحدث عبر المكتب الإعلامي لحكومة دبي وإعلان المتحدث الرسمي للأزمة.

تم إنشاء حساب خاص بفريق الاتصال وإطلاع الجمهور على مستجدات الأزمة بهدف كبح

الإشاعات المغرضة وطمأنة الجمهور عبر حساب المكتب الإعلامي لحكومة دبي وبالتنسيق مع اللواء خميس مطر المزينة القائد العام الأسبق لشرطة دبي، رحمه الله رئيس فريق الأزمات والكوارث والمتحدث الرسمي للأزمة على قناة التواصل الرسمية.

تكونت الخطة الاستباقية من مرحلة قبل الأزمة شملت العلاقات الإعلامية، والرصد والمتابعة، وبرامج العمل المشترك، ومؤشرات أداء فريق الاتصال، إلى جانب وضع برامج التحديث والتطوير. المرحلة الثانية خلال الأزمة: تشكيل فريق عمل الاتصال، وإنشاء المركز الإعلامي، وتعيين المتحدث الرسمي، والتركيز على وسائل التواصل مع الجمهور الداخلي، وتنظيم الزيارات الميدانية، وإنشاء حساب خاص بفريق الاتصال، وإصدار بيان إخباري بالمستجدات، وتنظيم المؤتمرات الصحفية، واجتماعات فريق الاتصال، والحرص عند صياغة الخبر على مراعاة التوقيت والظرف العام وتوجهات الحكومة. المرحلة الثالثة بعد الأزمة: تقييم الإجراءات وفعالية الخطة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واقتراحات التحسين ودراسة توصيات فريق إدارة الأزمة.

وكانت نتائج حالة شرطة دبي كالتالي:

- وفقاً لرصد شركة ملت ووتر؛ بلغ مجموع المشاهدات للأخبار والمقالات إلكتروني على المستويين الإقليمي والعالمي 1105480993 مشاهدة) أكثر من مليار مشاهدة (، وذلك خلال 4 أيام فقط من 1- 4 يناير 2016

- تم إطلاع الجمهور على حادث حريق فندق العنوان عبر حساب المكتب الإعلامي لحكومة دبي وبالتنسيق مع القائد العام لشرطة دبي رئيس فريق الأزمات والكوارث والمتحدث الرسمي للأزمة من خلال خطاب فوري في تمام الساعة 9:41 مساء 31 ديسمبر 2015.

- بدأت تصريحات المتحدث الرسمي والقائد العام لشرطة دبي اللواء خميس مطر المزينة، رحمه الله، عبر تلفزيون دبي وقناة العربية وسكاي نيوز في الساعة 11:20 مساء يوم الخميس 31/12/2015 بعد السيطرة على 90 % من الحريق. كما تم الإعلان عن ملابسات الحريق في المؤتمر الصحفي الخاص يوم 20 / 1/ 2016 بعد انتهاء الأزمة وعمليات التبريد، بكل شفافية ووضوح، والكشف عن أسبابه.

- تصدرت الولايات المتحدة الأمريكية التغطية الإعلامية للحدث بواقع 4419 مقالاً، تلتها دولة الإمارات العربية المتحدة بواقع 457 مقالاً، ثم المملكة العربية السعودية بواقع 457 مقالاً.

/ الفئة الخامسة:

استراتيجيات الاتصال الحكومي - دولة الإمارات العربية المتحدة

يهدف الاتصال الحكومي إلى تقديم المعلومات الموثوقة والواضحة والحقيقية إلى الجمهور عن

سياسة الحكومة وأنشطتها وخدماتها، وذلك من خلال الاتصال المباشر والفعال معهم عبر وسائل الاتصال والإعلام، بخاصة مع نمو تطلعات ورغبات الجمهور وتطور وسائل الإعلام وتكنولوجيا الاتصال الحديثة. وتتحدد مبادئ الاتصال الحكومي في الانفتاح على المجتمع والتواصل معه بجدية، والمباشرة والوضوح في نقل المعلومات، والتواصل المستمر مع الجمهور وإشراكه في عمليات اتخاذ القرار والتعرف على آرائه، والتقديم الإيجابي لسياسات الحكومة وإنجازاتها، واستخدام وسائل الاتصال المتاحة كافة، والتعاون مع وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني. ويهدف التخطيط الاستراتيجي لبرامج الاتصال الحكومي إلى وضع أهداف يسهم تحقيقها في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. وتمثل استراتيجية الاتصال للمؤسسة خطوط أساسية تربط كل الإجراءات والممارسات والمبادرات التي تهدف إلى التواصل مع الجمهور المعني، والتي تمثل إجراءات عملية لتنفيذ الاستراتيجية وتشتمل على المهام المحددة والأفراد المعنيين بالتنفيذ وطبيعة الرسائل والوسائل المستخدمة وتوقيت التنفيذ، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة في الإعلام والإقناع وبناء الإجماع والحوار، معتمدةً على التدرج في التأثير، وآخذةً في الاعتبار خصائص الجمهور المستهدف الديموغرافية والاجتماعية والثقافية وموقفه من المؤسسة.

الفائز: جمارك دبي
الدورة الثالثة 2015 - 2016

تعدُّ جمارك دبي من أقدم الدوائر الحكومية، إذ مرت عبر تاريخها الذي يمتد لأكثر من مائة عام بمراحل عدة، وواصلت عملية البناء والتطور المؤسسي وحظيت بسمعة إيجابية على الصعيدين الإقليمي والدولي. لذلك، تُعدُّ جمارك دبي من الدوائر الجمركية الرائدة على مستوى العالم في تقديم خدماتها لعملائها، وفق أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا، وهي تعمل على تحقيق رؤيتها نحو جعل الدائرة الإدارة الجمركية الرائدة في العالم الداعمة للتجارة المشروعة. وتهدف رسالتها إلى حماية المجتمع وتعزيز التنمية الاقتصادية من خلال الالتزام والتسهيل، معتمدة على قيم الريادة، وروح الفريق، والأمانة، والنزاهة، والتحفيز، والإبداع، والاحترافية، والانتماء، والولاء.

تميزت الخطة الاستراتيجية لجمارك دبي بالتوافق مع منهجية الاتصال المؤسسي لحكومة دبي وسعت لتحقيق احتياجات جمارك دبي بما يتضمن تواصلاً فعالاً داخلياً وخارجياً، مع وضع خطط تنفيذية ومنهجيات عمل للوصول للأهداف، وخططاً بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ.

تمكنت استراتيجية الاتصال المؤسسي في الدائرة من توظيف جميع أدوات وقنوات ووسائل الإعلام التقليدية، واستخدام وسائل الاتصال الجديدة عبر الإنترنت والهواتف الذكية، لإيصال رؤيتها ورسالتها وخدماتها للجمهور المستهدف من عملاء وموردين ومجتمع ووسائل إعلام مختلفة، إضافة إلى موظفي الدائرة نفسها من خلال وسائل اتصال داخلي وخارجي متطورة تضمن تقديم المعلومة بدقة وشفافية ووضوح، واستغلال الفرص لتعزيز صورة وسمعة الدائرة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية،

وفقاً لأفضل المعايير والممارسات العالمية، إضافة إلى تمكين الموظفين، وتطوير قدراتهم، ودعم عملية صنع القرار بأفضل الآليات. إذ تعتبر إدارة الاتصال المؤسسي في الدائرة التابعة لمكتب المدير العام بمثابة إدارة تقدم الخدمة وتدعم الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات المباشرة إلى شركاء الدائرة. كما تتواصل الإدارة نيابة عن الدائرة مع الجهات الداخلية والخارجية كافة، وتتبنى استراتيجية تهدف إلى تعزيز السمعة المؤسسية، ودعم الآراء والسلوكيات والتأثير فيها، وهي بالتالي عبارة عن مجهود مخطط ومستدام لترسيخ وإدامة الصورة المؤسسية، وضمان التفاهم المتبادل بين الدائرة وجمهورها، وتجري مراجعتها وتطويرها بشكل دوري اعتماداً على مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتقويم الذاتي لفريق الاتصال الحكومي.

وتضمنت النتائج الخاصة بالحالة التالي:

- إسهام إدارة الاتصال المؤسسي في وضع الخطة الاستراتيجية للدائرة بشكل مباشر وفعال، كما شاركت القيادة في التفاعل مع مبادرات الاتصال، وحرصت على توفير جميع الموارد اللازمة لها.

- وصول المعلومات المؤسسية إلى إدارات الدائرة عبر استخدام وسائل اتصال داخلي مباشرة وفعالة.

- أصبحت الدائرة تمتلك مخطط اتصال داخلياً وخارجياً مميزاً يعمل على تعزيز صورة الدائرة في مختلف المحافل وعلى المستويات كافةً من خلال تنفيذ برامج ومبادرات لترسيخ الثقافة المؤسسية للعاملين بالدائرة، والقيام بعدد من برامج المسؤولية الاجتماعية، ما نتج عنه فوزها بجائزة التميز في المسؤولية المجتمعية عن القطاع العام من جائزة الأميرة هيا للتربية الخاصة في العام 2015، وتنفيذ أكثر من 30 مبادرة لترويج الهوية الوطنية وتراث الدولة.

- أصبح هناك آليه ثابتة لتقييم مدى تفاعل الموظفين مع الاستراتيجية الاتصالية وتقييم فاعلية أدوات الاتصال المستخدمة داخلياً وخارجياً وكذلك قياس تأثير الرسالة الإعلامية من خلال الرصد الصحفي وإجراء الاستبيانات وتحليها.

- شجعت الاستراتيجية الموظفين والعملاء والإعلاميين على إطلاق واقتراح مبادرات رائدة من نوعها لتطوير العمل والارتقاء به لتحقيق أهداف الدائرة عموم ورؤيتها في تحقيق الصورة الأكمل عن جمارك دبي كبوابة للعبور إلى رخاء الإمارة، ما أسهم في الحفاظ على أعلى درجات الحافزية والإبداع في الإدارة، وحصلت على جائزة الريادة في التحول الحكومي، وأطلقت مبادرة «مع نحو الريادة»، ما أسهم في وضع رؤية على طويلة المدى لتحفيز العمل وتشجيع إطلاق المبادرات الجديدة.

تم اختيار هذه الحالة لشمولية استراتيجيتها الداخلية والخارجية وتنوع الوسائل الإعلامية التي اعتمدت عليها بين الإعلام التقليدي والحديث ومواكبتها لأحدث تقنيات الاتصال.

/ الفئة السادسة:

استخدام المؤسسات الحكومية لوسائل التواصل الاجتماعي- دولة الإمارات العربية المتحدة

أتاحت وسائل التواصل الاجتماعي الفرصة لإنشاء محتويات متعددة الوسائط ومشاركتها، وإمكانية الوصول لعدد كبير من الجمهور بسرعة فائقة كما قدمت أدوات متعددة للتفاعل والمشاركة بين مستخدميها سواء كانوا أفراداً أو شركاتٍ أو مؤسساتٍ حكومية، وهو ما مكن المؤسسات الحكومية من التواصل مع الجمهور والحوار المتبادل معه بشكل مباشر، ومكنها أيضاً من التعرف على آرائه وانطباعاته، وبالتالي أنشأت المؤسسات حسابات لها على العديد من هذه المواقع للاستفادة من الميزات التفاعلية التي تقدمها. وتختلف وسائل التواصل الاجتماعي عن الوسائل التقليدية في عدم وجود حدود للمضمون المنشور عليها، وكذلك لا حدود لإمكانات تبادله ونشره. كما تعرف هذه الوسائل أيضاً بأنها شبكات اجتماعية قائمة على مشاركة المستخدمين في إنتاج ونشر محتواها النصي أو المتعدد الوسائط، بالكيفية التي يريدونها وفي التوقيت الذي يختارونه. ويمكن الوصول إليها عبر أجهزة الحاسب الآلي واللوحي والهواتف الذكية ووحدات الألعاب الرقمية. كما يمكن تأسيس صفحة خاصة بمجموعة من الأصدقاء أو أعضاء مجموعة مهنية معينة.

وقد أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي إحدى وسائل الاتصال الحكومية المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كقناة للتواصل المباشر مع الجمهور والتأثير فيه وتشجيعه على تبني وقبول السياسات والقرارات وتفهمها.

الفائز: هيئة الإمارات للهوية
الدورة الأولى 2012 - 2013

هيئة الإمارات للهوية هي هيئة اتحادية مستقلة، تم إنشاؤها بموجب المرسوم بقانون اتحادي رقم 2 لسنة 2004، الذي خوّلها كافة الصلاحيات التي يتطلبها تنفيذ وتطوير مشروع برنامج السجل السكاني وبطاقة الهوية في دولة الإمارات العربية المتحدة. تأسست الهيئة بتاريخ 29 سبتمبر 2004 م، وتستند في تشريعاتها إلى نص الدستور والقوانين والمراسيم الاتحادية المتعلقة باختصاصات الوزارات وصلاحيات الوزراء وقوانين الجنسية وجوازات السفر ودخول وإقامة الأجانب والقوانين المؤسسة لقيد المواليد والوفيات وتنظيم علاقات العمل والمراسيم المتعلقة بالهيئة العامة للمعلومات والخدمة المدنية في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات.

اعتمدت هيئة الإمارات للهوية شعاراً لاستراتيجية الإعلام الاجتماعي تمثل في «تعزيز ولاء المواطنين وانتماء المقيمين» لتسهم في تعزيز الهوية الوطنية، وترسيخ المشاعر الإيجابية تجاه دولة الإمارات من خلال مخاطبة جميع شرائح المجتمع فيها والجنسيات المقيمة على أرضها، وذلك توافق مع رسالتها التي تتلخص في الإسهام في حماية الأمن الوطني والفردي من خلال تعزيز الهوية الشخصية في دولة الإمارات العربية المتحدة، والمحافظة على سجل سكاني دقيق، وتقديم خدمات

إلكترونيـة مبتكـرة، وذلـك وفقـاً لأهـداف اسـتراتيجية تتلخـص في التسـجيل والمحافظـة عـلى سـجل سـكاني دقيـق وشـامل وحديـث، وتطويـر بنيـة تحتيـة آمنـة ومتكاملـة تمكـن الحصـول عـلى البيانـات وتبادلهـا، وجعـل بطاقـة الهويـة البطاقـة الأكـثر قيمـة وأهميـة في دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة، وبنـاء مؤسسـة خدمـات تركـز عـلى تحقيـق الأهـداف والارتقـاء بخدمـة المتعاملـين مـع توفـير الخدمـات الداخليـة القائمـة عـلى الأداء المتميـز. وقـد اسـتطاعت الهيئـة عـبر فيسـبوك وتويـتر ويوتيـوب وانسـتغرام خفـض نسـبة التعليقـات السـلبية بالتدريـج وزيـادة التعليقـات الإيجابيـة، التواصـل مـع المتعاملـين وتقديـم خدمـات إعلاميـة تلائـم متطلباتهـم ومخاطبـة جميـع شرائـح المجتمـع باللغـات الأكـثر شـيوعاً وتعزيـز صـورة الهيئـة كمؤسسـة حكوميـة سـباقة في تطبيـق معايـير الكفـاءة والابتـكار وزيـادة الوعـي بمهمـة الهيئـة ورسـالتها ورؤيتهـا وأهدافهـا.

ولتحقيـق ذلـك أطلقـت الهيئـة عـبر وسـائلها الاجتماعيـة عـدداً مـن الحمـلات الاجتماعيـة للترويـج للخدمـات والتقنيـات الجديـدة المرتبطـة بعمليـات إصـدار بطاقـة الهويـة، والخطـط المسـتقبلية لتحقيـق النمـو، مثـل الأكشـاك الإلكترونيـة، وقـارئ البطاقـة الإلكـتروني، والاسـتمارة الإلكترونيـة، والاسـتعلام عـن حالـة الطلـب، مثـل تفعيـل الرقـم السـري، والبوابـة الإلكترونيـة، وخدمـة التسـجيل المتنقـل، حمـلات توعيـة حـول المواعيـد النهائيـة لتسـجيل السـكان. كـما أطلقـت الهيئـة علامـات تبويـب في صفحتهـا عـلى فيسـبوك بهـدف توعيـة المتعاملـين بالخدمـات والإجـراءات والمعلومـات المهمـة، وبمـا يدعـم تجربـة التعامـل مـع الهيئـة. ومنهـا: البوابـة الإلكترونيـة، وموسـوعة غينيـس، وتحديـد مواقـع مراكـز الخدمـة، وإجـراءات إصـدار بطاقـة الهويـة، وأجـرت عـبر صفحاتهـا الاجتماعيـة مجموعـة مـن المسـابقات التفاعليـة بهـدف جـذب المتعاملـين إلى صفحاتهـا وتعزيـز حضورهـا، ودعمهـا للهويـة الوطنيـة، ومثـال ذلـك: مسـابقة اليـوم الوطنـي وغيرهـا. وشـاركت الهيئـة عـبر وسـائل التواصـل الاجتماعـي في المناسـبات الاجتماعيـة الوطنيـة والإنسـانية والدينيـة والعالميـة وتغطيـة فعاليـات الهيئـة عـبر التغريـدات وتقنيـة البـث المبـاشر. ودعـم المؤسسـات الحكوميـة تقـوم هيئـة الإمـارات للهويـة بشـكل مسـتمر برصـد شـامل للمنتديـات الإلكترونيـة والاجتماعيـة وحلقـات النقـاش وصفحـات الـرأي التـي توفرهـا الصحـف المحليـة العربيـة والإنجليزيـة لمتابعيهـا وقرائهـا بشـكل يومـي، بهـدف التفاعـل معهـم ومعرفـة اقتراحاتهـم أو شـكاويهم، والإسـهام في توعيـة المشـاركين في تلـك المنتديـات بـدور الهيئـة وأهدافهـا.

وتضمنت النتائج الخاصة بالحالة:

- ارتفـع عـدد المتابعـين لصفحـة الهيئـة عـلى موقـع فيسـبوك إلى 18,400 متابـع بنسـبة نمـو بلغـت 3430 % مقارنـة بعـدد متابعـي الصفحـة قبـل بـدء مرحلـة التفاعـل.
- ارتفـع إجـمالي عـدد متابعـي الهيئـة عـلى حسـابي تويـتر الرسـمي والمسـاعدة إلى 28,463 متابـع، بنسـبة بلغت 600 % مقارنـة بعـدد المتابعـين في مايـو 2012.

- تسجيل نحو 23 ألف مشاهدة على قنوات الاتصال الاجتماعي.
- تلقـت صفحـات التواصـل الاجتماعـي في هيئـة الإمـارات للهويـة أكـثر مـن 94 ألـف رسـالة تفاعليـة خـلال الأشـهر السـبعة الأولى مـن العـام 2013، نتيجـة تواصلهـا المبـاشر مـع المتعاملـين.
- تراوح زمن الرد على المتعاملين ما بين 1 الى 20 دقيقة، ما أسهم في زيادة نسبة رضا المتعاملين عن الهيئة.
- أسـهمت وسـائل التواصـل الاجتماعـي في رفـع مسـتوى الكفـاءة لـدى الهيئـة مـن خـلال معرفـة احتياجـات وشـكاوى المتعاملـين.

تـم اختيـار هـذه الحالـة بسـبب انجازهـا الغـير مسـبوق في الوصـول إلى أكـبر عـدد ممكـن مـن المتعاملـين مـن المواطنـين والمقيمـين في الإمـارات بأسـلوب اعتمـد عـلى وسـائل التواصـل الاجتماعـي لدرجـة بعيـدة وفي إطـار زمنـي قصـير.

/ الفئة السابعة:

مشروع تخرج أو بحث علمي في الاتصال الحكومي- دولة الإمارات العربية المتحدة

تهـدف مشروعـات التخـرج الخاصـة بطلبـة كليـات الاتصـال والإعـلام بدولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة إلى تطبيـق المعـارف والمعلومـات والمهـارات الاتصاليـة والإعلاميـة التـي اكتسـبوها خـلال فـترة دراسـتهم، كـما أنهـا تبـث فيهـم قيـم العمـل الجماعـي والتعـاون والتواصـل مـع المجتمـع ومنظماتـه، وتنمـي لديهـم القـدرة عـلى التخطيـط والتنفيـذ، والتعبـير عـن أفكارهـم وإبداعاتهـم. وتتنـوع مشروعـات التخـرج في مجـال الاتصـال والإعـلام لتشـمل إنتـاج الأفـلام القصـيرة والتسـجيلية، وإنتـاج مجـلات مطبوعـة وصحـف إلكترونيـة، وتصميـم الإعلانـات والمـواد الإعلاميـة والترويجيـة، كـما تضـم إعـداد وتنفيـذ الحمـلات الإعلاميـة والمعـارض ومشروعـات العلاقـات العامـة والاتصـال المؤسـسي، إضافـة إلى إجـراء الدراسـات والبحـوث الميدانيـة.

الفائـز: مـشروع تخـرج بعنـوان «اسـتخدام وسـائل التواصـل الاجتماعـي في الاتصـال الحكومـي بإمـارة الشـارقة: دراسـة عـلى عينـة مـن المؤسسـات الحكوميـة»
الخريج عمر حسن الجروان، كلية الاتصال بجامعة الشارقة، تحت إشراف د. أحمد فاروق.
الدورة الثالثة 2015/2016

تقـدم كليـة الاتصـال جامعـة الشـارقة خمسـة برامـج أكاديميـة في مسـتوى البكالوريـوس في الاتصـال الجماهـيري والعلاقـات العامـة، باللغتـين العربيـة والإنجليزيـة، وبرنامـج في مسـتوى الماجسـتير في الاتصـال وفـق أحـدث المعايـير العالميـة في التدريـب والتأهيـل الإعلامـي. والكليـة حاصلـة عـلى الاعتـماد الأكاديمـي مـن مجلـس الاعتـماد الـدولي لبرامـج الاتصـال بالولايـات المتحـدة الأمريكيـة (ACEJMC).

استهدفت الدراسة التعرف على أساليب استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال الحكومي للجهات الحكومية في إمارة الشارقة عن طريق دراسة عينة من الدوائر والهيئات الحكومية في الإمارة ومعرفة أسباب اختيارها هذه الوسائل للتواصل مع جماهيرها وطبيعة المعلومات المنشورة عبرها، وفئات الجمهور المستهدف منها.

يعود اختيار هذا المشروع للتخرج إلى المنهجية العلمية المتكاملة التي تم اتباعها من حيث الاعتماد على منهجية علمية في تحديد العينة وجمع معلومات أولية من خلال إجراء استبيان شمل 9 هيئات حكومية، هي: دائرة الثقافة والإعلام، ومركز الشارقة الإعلامي، وغرفة تجارة وصناعة الشارقة، وهيئة كهرباء ومياه الشارقة، وهيئة الطرق والمواصلات، وهيئة البيئة والمحميات الطبيعية، وهيئة الإنماء التجاري والسياحي، ودائرة التنمية الاقتصادية، وبلدية الشارقة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد نسبة كبيرة من الهيئات الحكومية التي تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي، ما يدل على فعالية هذه الوسائل في التواصل مع الجمهور، ودعم جهود الاتصال الحكومي في الإمارة.

- جاءت وسائل إنستغرام، وتويتر، وفيسبوك، ويوتيوب، في مقدمة وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة.

- تتنوع الرسائل الاتصالية للهيئات على مواقع التواصل الاجتماعي بين الأخبار والفعاليات والصور والفيديو والإعلانات.

- تتضمن الفئات المستهدفة عملاء هذه الجهات، ووسائل الإعلام، وجهات أخرى حكومية وخاصة.

/ الفئة الثامنة:

الاتصال الداخلي - دولة الإمارات العربية المتحدة

يعد الاتصال الداخلي أحد أبرز أنشطة الاتصال الحكومي في المؤسسات الرسمية، بهدف نشر ثقافة وقيم المؤسسة، وتعزيز قيم الولاء والانتماء بين الموظفين، وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار. وقد حاز الاتصال الداخلي واستراتيجياته، واتجاهاته، وقنواته، ومحتوياته، ومنهجياته على اهتمام الباحثين والمهتمين بالاتصال الحكومي. ويتم تنفيذ خطط الاتصال الداخلي في إطار استراتيجيات اتصال شاملة تتضمن أهدافاً ومؤشراتٍ رئيسةً للأداء، ومبادراتٍ وخططاً تشغيليةً يتم تطبيقها وفق جدول زمني ونتائج للقياس. ويلاحظ أن الاتصال الداخلي في المؤسسات الحكومية يسير باتجاه من أعلى إلى أسفل) نازل (، أو من أسفل إلى أعلى) صاعد(، أو بشكل أفقي. وعادة ما يكون الاتصال النازل مرتبطاً بتدفق المعلومات من القيادة إلى الموظفين، بينما يكون الاتصال الصاعد منطلقاً من الكوادر الإدارية الوسطى والدنيا نحو القيادات المتوسطة والعليا. وعندما يكون الاتصال متدفقاً بين الكوادر التي

تحتل المستوى نفسه من المراكز الإدارية، فإن ذلك يسمى اتصالاً أفقياً. وتتضمن قنوات الاتصال الكلمات الخطابية للموظفين، والنشرات الإخبارية المطبوعة والإلكترونية، والموقع الإلكتروني الداخلي للمؤسسة، ورسائل البريد الإلكتروني حول موضوعات إدارية، والتعميمات المتعلقة بإجراءات العمل ونظمه، واللقاءات الشخصية ومحاضر الجلسات، ومحتويات الموقع الإخباري للمؤسسة، وغيرها. وتتولى إدارة الاتصال الحكومي من خلال الموقع الداخلي للمؤسسة إطلاع الموظفين على الإنجازات والأنشطة الابتكارية للموظفين لتعزيز الدافعية لديهم من خلال تقدير جهودهم، كما تحرص على تعزيز قيم الولاء والانتماء للمؤسسة بين الموظفين وإشراكهم في عملية صناعة القرارات المتعلقة بأوضاعهم الوظيفية والمهنية. ويشكل التقويم أحد أبرز مكونات الاتصال الداخلي في المؤسسات الحكومية، إذ يجري تحليل الأداء في هذا المجال وفق معايير مهنية واضحة.

الفائز: دائرة التخطيط والمساحة في الشارقة
الدورة الثالثة 2015/2016

نشأت دائرة التخطيط والمساحة كمؤسسة حكومية بموجب القانون رقم 2 لسنة 1998 والصادر عن صاحب السمو الشيخ الدكتور سلطان بن محمد القاسمي، عضو المجلس الأعلى، حاكم الشارقة، بتاريخ 3 يونيو 1998 وتسعى دائرة التخطيط والمساحة لتقديم خدمات نوعية لمتعاملي حكومة الشارقة بسرعة وبدقة وبشفافية وفقاً لنهج حكومة الشارقة. وتعود نجاحات الدائرة التي حققتها إلى التطورات الكبيرة التي طرأت على خدماتها وسياستها في تطبيق معايير الإدارة المتميزة بكافة أشكالها، وأيضاً افتتاح فروع جديدة للدائرة في كل من الذيد، وخورفكان، وكلباء، ودبا الحصن.

تعتمد ممارسة الاتصال الداخلي في دائرة التخطيط والمساحة بالشارقة على معايير التخطيط والتواصل والابتكار والقياس. وقامت دائرة التخطيط والمساحة بتطوير الهيكل تنظيمي لإدارة الاتصال الحكومي مع التركيز على الاتصال الداخلي وفق خطة استراتيجية شاملة للتطوير بحيث أصبح الاتصال الداخلي يعتمد على البريد الإلكتروني في مراسلات الأعمال وتعميم القرارات والمذكرات والرسائل والأخبار وجرى ربط جميع الموظفين بشبكة اتصال داخلية تتضمن أرقام الهواتف الفرعية ومعلومات الاتصال، مما حقق سهولة وسرعة الاتصال. وحرصت إدارة الاتصال على الابتكار والتنويع في أساليب الاتصال وقياس وتقييم القنوات، إذ يجري تحديد القنوات المناسبة لتوصيل الرسائل إلى الجمهور المستهدف وتقييم هذه القناة، وتمت صياغة رسائل تتسم بالوضوح والسهولة مع إضافة العناصر التفاعلية بحيث تجذب اهتمام الجمهور المستهدف وتعزز بناء عملية اتصال فعالة ذات اتجاهين وتضمن التأثير والاستجابة. وتم تنفيذ ذلك وفقاً لدليل إجراءات العمل المعتمد ومتطلبات المواصفة القياسية) الآيزو (التي حصلت عليها الدائرة وتبني أفضل الممارسات في مجال الاتصال الداخلي، حيث تم تطوير منهجية الاتصال، وتحديد صلاحيات القائمين على الاتصال وتوفير بوابة خاصة لتواصل الموظفين والحصول على الخدمات المطلوبة مثل خدمات تقنية المعلومات والموارد البشرية وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم من خلال صندوق «رأيك يهمنا » وتحليل آراء

الجمهور من خلال الرصد الإعلامي ومتابعة تفاعلهم عبر قنوات التواصل الاجتماعي.

وكانت نتائج الحالة كالتالي:

- إعادة هيكلة الإدارة وتطوير خطة استراتيجية وهيكل تنظيمي وبطاقات وصف وظيفي جديدة للموظفين.
- استحداث سياسة الباب المفتوح والتي عززت من شفافية الدائرة وأسهمت في تحسين رضا المتعاملين نتيجة المقابلات الأسبوعية مع موظفي الدائرة.
- تنويع قنوات الاتصال والتواصل الداخلي ليصبح عددها 10 قنوات.
- تحسين كفاءة الرد على استفسارات وشكاوى الجمهور ليصبح الرد خلال 24 ساعة بدلاً من ثلاثة أيام.
- انخفاض عدد الشكاوى على موظفي خدمة العملاء إلى صفر.
- تحسين مستويات رضا الموظفين نتيجة تنظيم الأنشطة والرحلات الترفيهية لهم.
- نجاح تنفيذ خطط الاتصال بنسبة 100 %.

/ الفئة التاسعة:
الحملات الإعلامية في الاتصال الحكومي - دولة الإمارات العربية المتحدة

تقوم المؤسسات الحكومية من خلال إدارة العلاقات العامة بتنفيذ مجموعة من الأنشطة وعلى مراحل متسلسلة تنتهي بوضع المهام وتحقيق النتائج المرجوة منها، وبفاعلية نشاطات العلاقات العامة طويلة المدى دائماً. وتنفذ بعض عناصرها بشكل ناجح في إطار حملات يطلق عليها حملات إعلامية أو حملات العلاقات العامة. والمهمة الرئيسة لحملات العلاقات العامة هي تهيئة الظروف التي تمكن من الوصول للأهداف الموضوعة بمجالات نشاطات العلاقات العامة، وتكون اتجاهات ومضامين وموضوعات ومهام تلك الحملات متعددة. ومن الاتجاهات الأكثر شمولية في حملات العلاقات العامة: توسيع قاعدة الجهات والجماعات المستهدفة للمؤسسة، واستخدام العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية والسياسية بهدف التأثير على الأجهزة الحكومية والخاصة، وتنظيم حملات طويلة المدى مخصصة للتصدي لظواهر مجتمعية تُعنى المؤسسة بمعالجتها؛ كالتصدي للمشاكل الاجتماعية والبيئية، إلى جانب التواصل مع الجمهور الداخلي.

ويجري تنفيذ حملات العلاقات العامة من خلال مراحل عدة، هي:

- تقييم الأوضاع الظاهرة المرتبطة بتنظيم الحملة وتحليل المشاكل والمصادر المحيطة بها.
- تحديد الجمهور المستهدف من الحملة.
- تحديد الأهداف العامة والفرعية من تنظيم الحملة.
- إسناد المهام المحددة للأطراف المشاركة في تنظيم الحملة.
- اختيار قنوات الاتصال الفردية والجماهيرية، واختيار الأدوات والتقنيات المؤثرة في الجمهور المستهدف.
- التخطيط لاستخدام الموازنة، ووضع جداول المالية لإنفاق الموارد على كل مرحلة من مراحل تنفيذ الحملة.
- تنفيذ خطة الحملة.
- تقييم نتائج تنفيذ الخطة وفق المقاييس المعدة مسبقاً.

الفائز: وزارة الخارجية والتعاون الدولي
الدورة الثانية 2015-2014

منذ قيامها في الثاني من ديسمبر من العام1971 ، ودولة الإمارات العربية المتحدة تسير على مبدأ تعزيز الأمن والسلام والتنمية المستدامة في مختلف أرجاء المنطقة والعالم، متخذةً من هذا المبدأ بعداً أساسياً في سياستها الخارجية. وتمثل وزارة الخارجية والتعاون الدولي منذ إنشائها مقومات المجتمع الإماراتي ونافذته على العالم الآخر، يُنشر من خلالها فكر ورؤية القيادة الإماراتية، كما تشكل الوزارة عبر سفاراتها وإداراتها المختلفة وبعثاتها الدبلوماسية المنتشرة حول العالم، همزة الوصل بين القيادة الرشيدة لدولة الإمارات وشعوب العالم بأطيافه كافةً. وتعمل الوزارة على تعزيز أواصر الصداقة والتعاون بينها وبين دول العالم على مختلف الصعد والمجالات السياسية والاقتصادية والثقافية، وتتبنى مبادئ قيادتها التي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان ورفع مستواه الفكري والحضاري، وتطوير قيم التنمية والحضارة الإنسانية، وتعزيز مقومات النهضة الاقتصادية والثقافية، وإرساء دعائم السلام والإخاء في العالم؛ الأمر الذي أكسب المواطن الإماراتي احتراماً وتقديراً كبيرين أينما حل خارج الإمارات، وعزز مكانة الدولة على الساحتين الإقليمية والدولية.

تميزت وزارة الخارجية من خلال إطلاق مبادرة «خدمة تواجدي» عام 2009، وهي خدمة تقدمها

الـوزارة لمواطنـي الدولـة في الخـارج، وتهـدف إلى تسـهيل عمليـة التواصـل بـين سـفارات وقنصليـات الدولـة في الخـارج مـع المواطنـين المسـجلين في الخدمـة، والموجوديـن في الخـارج حـال تعرضهـم لأزمـات والطـوارئ بهـدف إجلائهـم وتنسـيق عودتهـم للدولـة سـالمين.

وقـد بلغـت أعـداد المسـجلين في خدمـة " تواجـدي» 194,134 مسـتخدماً منـذ إطلاقهـا حتـى تاريـخ 25 يوليـو 2014 م، كـما عملـت الـوزارة عـلى إجـراء بعـض التحديثـات عـلى الخدمـة. ومـن أهـم مزايـا النسـخة الجديـدة مـن «تواجـدي» إمكانيـة التسـجيل المبـاشر بخطـوات سـهلة. وتشـمل الخدمـة إرسـال رسـائل بريديـة لجميـع الأطـراف المعنيـة وهـم: لمسـتخدم الخدمـة)في حالـة التسـجيل(، ولإدارة شـؤون المواطنـين في وزارة الخارجيـة، ولبعثـة الإمـارات العربيـة في الدولـة المتجـه إليهـا المسـافر أو أقـرب بعثـة في دولـة مجـاورة، وإرسـال بريـد إلكـتروني بتحذيـرات السـفر للمسـجلين في الخدمـة، وقـد تمكنـت الـوزارة مـن زيـادة نسـبة المسـجلين في الخدمـة خـلال العـام إلى 5 % مـن خـلال التواصـل المبـاشر والتفاعـل مـع المجتمـع وإعلامهـم بالخدمـات التـي توفرهـا الـوزارة للمواطنـين داخـل وخـارج الدولـة مـع تحديـد الفئـات المسـتهدفة: المواطنـين المسـافرين للخـارج للسـياحة، العـلاج، العمـل ، الدراسـة والفئـات العمريـة ومواسـم العطـلات والمناسـبات.

تـم الترويـج والإعـلان عـبر قنـوات التواصـل الاجتماعـي انسـتغرام و فيسـبوك ويوتيـوب، وتطبيـق الهواتـف الذكيـة وإعلانـات الصحـف والفيديوهـات التثقيفيـة لوسـائل التواصـل والتـي تشـمل نصائـح وإرشـادات السـفر إلى جانـب إنتـاج 5 فيديوهـات لقصـص النجـاح مـن أجـل تحفيـز الجمهـور للتسـجيل في الخدمـة والاهتـمام بالإعـلام الجماهـيري التقليـدي مـن خـلال ظهـور المشرفـين عـلى الحملـة في إذاعـات إمـارات أف أم، الخليجيـة، الشـارقة، عجـمان، نـور دبي، وعـلى شاشـات التلفزيـون عـبر نـشرات الأخبـار كعلـوم الـدار، وأخبـار الإمـارات كـما تـم التعريـف بخدمـة تواجـدي مـن خـلال المشـاركة في المعـارض الهامـة كمعـرض الوظائـف في دبي وأبـو ظبـي، ومعـرض سـوق السـياحة والسـفر.

الجديـر بالذكـر أنـه تـم إعطـاء البعثـات الدبلوماسـية صلاحيـة التحكـم في برنامـج تواجـدي كلاً عـلى حسـب دولتـه مـن خـلال مـزود بنظـام تقاريـر متطـور، وتحديـد المعـدل الزمنـي الـلازم لمـلء النمـوذج 1.8 دقيقـة، والتأكيـد عـلى تطبيـق معايـير السريـة المعتمـدة مـن الـوزارة.

حققت الوزارة النتائج الخاصة التالية:

- أسـهمت الحملـة العالميـة «تواجـدي» في تقديـم خدمـات متميـزة لرعايـة مصالـح المواطنـين في الخـارج وتقديـم الخدمـات القنصليـة لهـم، ومسـاعدتهم أثنـاء الطـوارئ والأزمـات مجانـاً.

- أظهـرت النتائج تحسـناً في نسـبة أعـداد المسـجلين في خدمـة « تواجـدي» نتيجـة لحملـة الترويج والدعاية التي طبقتهـا الـوزارة مواسـم السـفر عـبر الرسـائل النصيـة القصـيرة، والصحـف المحليـة والإذاعـة والتلفزيون.

- تعاونـت الـوزارة مـع شركائهـا، مثـل وزارة الداخليـة، مـن خـلال توزيـع المنشـورات الترويجيـة عـلى المنافـذ والمطـارات وشركات الطـيران وهيئـة أبوظبـي للسـياحة والثقافـة وهيئـة الإمـارات للهويـة مـن خـلال وضـع رابـط التسـجيل في الخدمـة عـلى موقعهـم الإلكـتروني.

- تعاونـت الـوزارة مـع الصحـف المحليـة لتحريـر مقـالات تفيـد بأهميـة التسـجيل في الخدمـة والتعريـف بدور الـوزارة في حـال تعـرض المواطنـين للطـوارئ والأزمـات، وجـرى نـشر تلـك المقـالات في كل مـن صحيفـة الخليـج والاتحـاد ومجلـة كل الأسرة.

/ الفئة العاشرة:

الاتصال الخارجي - دولة الإمارات العربية المتحدة

يُعـدُّ الاتصـال الخارجـي أحـد أبـرز الأنشـطة التـي يمارسـها القائمـون بالاتصـال الحكومـي في المؤسسـات الرسـمية بهـدف ترسـيخ صـورة المؤسسـة الذهنيـة في أوسـاط الجماهـير خـارج حـدود دولـة الإمـارات العربيـة المتحـدة، وبنـاء سـمعة طيبـة ومسـتدامة في البيئـة الخارجيـة للمؤسسـة. ويسـتند الاتصـال الحكومـي الخارجـي إلى خطـة اسـتراتيجية متكاملـة تتضمـن أهدافـاً اسـتراتيجية ومـؤشرات أداء رئيسـةً وخططـاً تشـغيلية، ومبـادرات وأنشـطة اتصاليـة قابلـة للقيـاس وفـق معايـير واضحـة وشـفافة. ويجـري تنفيـذ جهـود الاتصـال الحكومـي الخارجـي في إطـار الترويـج لمشـاريع ومبـادرات ذات علاقـة بالجماهـير الخارجيـة المسـتهدفة بشـكل مبـاشر أو غـير مبـاشر بهـدف بنـاء رأي عـام حـول القضايـا المطروحـة. وتسـتخدم إدارات الاتصـال الحكومـي تشـكيلة مـن الأدوات والوسـائل في التواصـل مـع الجماهـير الخارجيـة، مثـل المعـارض، والفعاليـات الخاصـة، والرعايـات، وحمـلات التواصـل الاجتماعـي والإعلامـي، والعلاقـات مـع الإعلاميـين في المجتمعـات المسـتهدفة، وكذلـك الموقـع الإلكـتروني للمؤسسـة الحكوميـة. وعـادة مـا يتـم اختيـار الوسـائل الإعلاميـة والاجتماعيـة وفـق بيانـات الواقـع المسـتهدف في المجتمعـات الأخـرى، مـع التأكيـد عـلى دور الإعـلام الاجتماعـي في رصـد اتجاهـات الـرأي العـام والوصـول السريـع للجماهـير، وتوليـد مـؤشرات رجـع الصـدى، مـما يسـهل قيـاس مسـتوى التفاعـل.

الفائز: وزارة الاقتصاد

الدورة الثالثة 2015/2016

تتـولى وزارة الاقتصـاد إعـداد مـشروع الخطـة العامـة للتنميـة في الدولـة وبيـان مراحلهـا وأجزائهـا السـنوية وجميـع مـا يتصـل بذلـك مـن مشروعـات وتشريعـات واقتراحـات، وذلـك في ضـوء الاسـتراتيجية العامـة للدولـة ومـا تقـوم بـه مـن دراسـات ومـا تقدمـه الـوزارات المختلفـة مـن برامـج وبيانـات. وتعمـل الـوزارة عـلى تنميـة الاقتصـاد الوطنـي وتهيئـة بيئـة مشـجعة لممارسـة الأعـمال الاقتصاديـة بمـا يسـهم في تحقيـق التنميـة المتوازنـة والمسـتدامة للدولـة عـبر سـن وتحديـث التشريعـات الاقتصاديـة وسياسـات التجـارة الخارجيـة، وتنميـة الصناعـات والصـادرات الوطنيـة، وتطويـر وتشـجيع الاسـتثمار، وتنظيـم المنافسـة، ودعـم قطـاع المشـاريع الصغـيرة والمتوسـطة، وحمايـة حقـوق المسـتهلك والملكيـة الفكريـة، وتنويـع الأنشـطة

الاقتصادية بقيادة كفاءات وطنية وفق لمعايير الإبداع والتميّز العالمية واقتصاديات المعرفة.

تركز الحالة على الجهود التي تقوم بها وزارة الاقتصاد في مجال الاتصال الخارجي مع الجماهير الرسمية والأهلية في العالم بهدف التعريف بالبيئة الاستثمارية لدولة الإمارات والترويج للتعاون الاقتصادي مع الدول والشركات وربطها مع نظيراتها في دولة الإمارات من القطاع الخاص. وعملت إدارة الاتصال الحكومي على بناء آلية متوازنة لإدارة العلاقات الإعلامية الإقليمية والدولية، وتطوير منظومة اتصال حكومي خارجية فعالة ومبتكرة لدعم جهود الوزارة في تعزيز التنافسية العالمية للاقتصاد الوطني والتعريف بميزاته ونقاط قوته، ووضعت مجموعة من الأهداف الخاصة بتعزيز مستوى الشراكات الدولية، ضمن الخطة الاستراتيجية وترجمتها إلى خطة تشغيلية. كما اعتمدت الإدارة في صياغة أهدافها على منهجية الأهداف الذكية SMART لتكون مرنة وقابلة للتطوير وفق المستجدات والتغيرات الطارئة. ووقعت الإدارة اتفاقية مع شركة إنتاج فني لإعداد فيلم خاص حول اقتصاد الإمارات يتم توفيره على متن رحلات طيران الإمارات وطيران الاتحاد، وكذلك مع عدد من القنوات التلفزيونية ومنها CNBC ، كما جرى إطلاق عدد من التقارير والإصدارات المتعلقة بالبيئة الاقتصادية بالدولة بلغات أجنبية متعددة، وتوزيعها خلال زيارات وفود الدولة الرسمية بالخارج، عبر المكاتب التجارية للوزارة بالخارج، وإعداد كتيب إعلامي لمتخذي القرار، ضمن الخطوات التحضيرية للزيارات الخارجية، يضم بيانات التبادل التجاري، ونبذة عن أبرز الشركات والقطاعات الاقتصادية التي تتخصص بها والشخصيات التي من الممكن إجراء لقاءات معها.

تضمنت خطة الوزارة للاتصال الخارجي الإجراءات التالية:

- بناء شراكات محلية ودولية، وتطوير العلاقة مع ممثلي وسائل الإعلام، مع الاستفادة من وجود العديد من وسائل الإعلام الإقليمية والدولية بالدولة.

- تأسيس قاعدة بيانات شاملة لوسائل إعلام إقليمية ودولية مستهدفة، وفق خريطة العلاقات الاقتصادية الخارجية للدولة.

- إصدار بيانات صحفية ب 6 لغات مختلفة للنشر في صحف ومواقع إخبارية دولية بهدف إبراز البرامج والمبادرات الاقتصادية الخاصة بالدولة والتركيز على الحضور والظهور في عدد من وسائل الإعلام التلفزيونية الدولية المؤثرة.

- إعداد رسائل إعلامية موحدة على مستوى الوزارة والمكاتب التجارية التابعة لها، ووضع خطة تسويق لكل مكتب تتناسب مع توجهات الدولة، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للإدارة وفق برنامج زمني ومؤشرات قياس واضحة.

- وضع خطة للتعريف بالقوانين الجديدة، والترويج لبيئة تشريعية متطورة وجاذبة الاستثمارات الأجنبية، وتنظيم مؤتمرات صحفية لوسائل إعلام محلية ودولية لمناقشة التشريعات الجديدة.

- توقيع الإدارة اتفاقية مع شركة سيتي فيلم لإعداد فيلم خاص حول اقتصاد الإمارات يتم توفيره على متن رحلات طيران الإمارات وطيران الاتحاد، وكذلك مع عدد من القنوات التلفزيونية ومنها CNBC.

- إطلاق عدد من التقارير والإصدارات المتعلقة بالبيئة الاقتصادية بالدولة بلغات أجنبية متعددة، وتوزيعها خلال الزيارات الرسمية عبر المكاتب التجارية للوزارة خارج الدولة.

- تبنّي مبادرات مع القطاع الخاص لتنظيم مؤتمرات ذات طابع دولي تحمل قيمة مضافة لسمعة اقتصاد الدولة أبرزها المنتدى الدولي للقيادات النسائية لإبراز دور الدولة في قضية تمكين المرأة اقتصادياً وكذلك ملتقى الاستثمار السنوي.

- إطلاق جائزة إقليمية على مستوى دول مجلس التعاون العربي للابتكار بالتعاون مع غرفة تجارة وصناعة دبي، وهي «جائزة محمد بن راشد آل مكتوم لابتكار الأعمال»، والتي تمثل إحدى المبادرات الرئيسة ضمن خطة عمل الإدارة.

- تأسيس شبكة الاتصال الحكومي الاقتصادية والتي تضم وزارة الاقتصاد وجميع دوائر التنمية الاقتصادية بإمارات الدولة للتنسيق بينهم وتحقيق أكبر استفادة ممكنة من مشاركة الدولة في المحافل الاقتصادية الدولية ونشر رسائل رسمية موحدة.

- استحداث منصات تواصل ذكية لتعزيز التواصل مع رجال الأعمال والمستثمرين بالخارج بالتعاون مع الإدارات المعنية داخل الوزارة من خلال إطلاق عدد من التطبيقات الذكية.

حققت وزارة الاقتصاد النتائج التالية:

- على صعيد الالتزام بأهداف الخطة التشغيلية السنوي، نجحت الإدارة في تحقيق نسبة التزام 100 % بتنفيذ جميع المبادرات المدرجة على خطتها التشغيلية خلال العام 2015 وفق تقرير نظام الأداء الخاص بمراقبة مؤشرات المبادرات والذي تشرف عليه الأمانة العام لمجلس الوزراء.

- تم قياس التطور في حجم التفاعل والنطاق الجغرافي للمتابعين للرسائل الإعلامية على الموقع الالكتروني وحسابات الوزارة على مواقع التواصل الاجتماعي حيث بلغت زيادة المتابعين لحساب الوزارة على تويتر 135 شخصا يومياً.

- نفذت الإدارة نحو 166 نشاطاً على الصعيد الدولي خلال العام 2015 ما بين زيارات خارجية ولقاءات أجنبية ومعارض خارجية بما يعادل نحو 45 % من إجمالي حجم الأنشطة والمواد الاتصالية والإعلامية للإدارة على مدار العام.

- التعامل مع الرسائل الإعلامية الدولية الموجهة، والنجاح الملموس للرسائل الإعلامية للوزارة في مواجهة الرسائل التي تسيء إلى سمعة اقتصاد الدولة، منتهزة فرصة تراجع أسعار النفط العالمية وقرار وقف الدعم الحكومي عن مشتقات النفط؛ إذ ركزت الرسائل الإعلامية الموحدة للوزارة عبر جميع القنوات والأدوات المتاحة، على «تنوع الاقتصاد الإماراتي، وإسهام النفط بأقل من 30 % من الناتج المحلي».

كيفية توثيق الممارسات الناجحة:

بعد أن تناولنا أفضل الممارسات في هذا الفصل وسلطنا الضوء على أسباب اعتبارها ممارسات ناجحة، من المهم أن نناقش أيضاً كيفية توثيق أفضل الممارسات سواء لأغراض التقديم للجائزة أو إدارة المعرفة المؤسسية أو لأغراض التقييم السنوي بأداء الموظفين. ومن المهم في هذا السياق أن نشير للاختلاف بين توثيق دراسة الحالة والممارسات الناجحة.

دراسة الحالة هي وصف لممارسة وتفاصيلها واجراءاتها قد تكون حالة إيجابية أو سلبية، أو تتضمن بعض الإيجابيات وبعض السلبيات يتم توثيقها بهدف التقييم والتطوير والنقد البناء أما الممارسات الناجحة أو ما يطلق عليه أفضل الممارسات فيتم توثيقها بهدف تكرار تنفيذها، ولذلك ينبغي توفر عناصر عديدة والتأكد من إمكانية تكرارها لكي ينطبق عليها هذا المسمى. من شروط توثيق الحالة تقديم التفاصيل عن كل من العناصر المطلوبة وفقاً للجدول أدناه وبشكل علمي بمعنى سرد الحقائق بموضوعية وبدون إضافة رأي شخصي والاهتمام بتقديم الأدلة التي تثبت نجاح الحالة ومنها الرصد الكمي لحجم العمل الذي تم إنجازه أو الإحصائيات التي تبرز نتائج الحالة وتعزز من الحقائق المذكورة ومنها على سبيل المثال: عدد الأخبار الصحفية المنشورة، عدد المتابعين لحسابات التواصل الاجتماعي الرسمية، نسبة التغير في سلوك المتعاملين أو الموظفين أو نسبة الاستجابة لإحدى مبادرات المؤسسة.

اسم الممارسة أو النموذج	
اسم كاتب الممارسة (المسؤول عنها) وعنوانه البريدي	
نبذة عن المؤسسة أو الدائرة	
وصف الحالة-المشكلة والحل بشكل ملخص	
كيفية التعامل مع التحديات	
الأهداف الاستراتيجية	
التكاليف التقديرية لتنفيذ الممارسة	
الممارسات والإجراءات	
المهارات التي يتطلبها تطبيق تلك الممارسات	
الموارد المطلوبة على الصعيد التقني أو البشري	
الوحدات التنظيمية التي قد تحتاج لتكرار هذه الممارسة	
موافقة الخبراء من داخل المؤسسة أو خارجها على نجاح الممارسة	
نتائج الحالة	

جدول (9) البيانات المطلوبة لتوثيق الممارسة الناجحة جدول البيانات المطلوبة لتوثيق الممارسة الناجحة:

الخصائص التي تتصف بها الممارسة:

- قابلية الممارسة للتنفيذ.
- شمولية الممارسة من حيث المشكلة والحل.
- أهمية الممارسة وأهمية المشكلة التي تعالجها الممارسة من وجهة نظر المتخصصين.
- درجة ثبوت فعالية الممارسة في حل المشكلة وأدلة نجاح الممارسة.
- الترابط بين جميع مكونات الممارسة.
- الاتساق بين توثيق الممارسة وأحدث المعارف والمصطلحات المستخدمة في المجال.
- التفاصيل يجب أن تكون وافية وفي صلب الموضوع.
- القدرة على التكيف: إمكانية تطبيق الممارسة في ظروف مختلفة.
- تكامل الممارسة مع أفضل الممارسات الأخرى وإدارة المعرفة.
- الفترة الزمنية التي يستغرقها التنفيذ.
- ردود الأفعال وآراء المستخدمين والنصائح والتجارب.
- مقاييس تقييم الأداء والجودة.
- التشاركية في اتخاذ القرار والمسؤولية عن الممارسة.

أسئلة للمناقشة:

1. ما أهمية دراسة الممارسات الاتصالية الناجحة على المستوى المؤسسي؟
2. ما هي مهمة المتحدث الرسمي في العمل الحكومي؟
3. في أي مرحلة من مراحل الأزمة يدخل دور الاتصال الحكومي؟
4. وضح الفرق بين دراسة الحالة والممارسات الناجحة، واذكر البيانات المطلوبة لتوثيق الممارسة الناجحة.
5. عدد الخصائص التي تتسم بها الممارسات الناجحة.

مراجع الفصل:

1. جائزة الشارقة للاتصال الحكومي (2016)، أفضل الممارسات في الاتصال الحكومي (الشارقة، المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة)

